

## **Kilpailija-analyysi Suomen Vahinkovakuutus Oy:lle**

Noora Mansikka

3.12.2017



<b>Tekijä</b> Noora Mansikka	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Kilpailija-analyysi Suomen Vahinkovakuutus Oy:lle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 60+11
<p>Liikennevakuutuslaki uudistui 1.1.2017. Tämän seurauksena vakuutusyhtiöt ovat tehneet muutoksia liikenne- ja kaskovakuutustuotteisiinsa. Opinnäytetyön toimeksiantaja eli Suomen Vahinkovakuutus Oy koki, että muuttunutta kilpailutilannetta olisi syytä kartoittaa kilpailija-analyysin avulla. Työ on tehty toimeksiantona Suomen Vahinkovakuutus Oy:lle ja tutkimuksessa tutkitaan heidän POP Vakuutus -brändiänsä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, mikä on Suomen Vahinkovakuutus Oy:n kilpailijoiden nykytila. Lisäksi tutkimuksen tavoitteina on selvittää, miten toimeksiantaja eroaa kilpailijoistaan ja mitä toimia kilpailijat ovat tehneet liikennevakuutuslain uudistuksen myötä. Tutkimuksessa on keskitytty toimeksiantajan toiveiden mukaisesti kaskovakuutusten sisältöön, liikenne- ja kaskovakuutusten bonusjärjestelmiin, kilpailijoiden keskittämisetuohjelmiin sekä kilpailijoiden verkkosivuihin.</p> <p>Tutkimuksen viitekehyksessä käsitellään kilpailija-analyysiä ja esitellään Porterin kilpailija-analyysimalli, perehdytään autojen vakuuttamiseen ja liikenne- ja kaskovakuutuksiin sekä kerrotaan verkkosivujen käytettävyyteen ja niiden vertailuun liittyvistä tekijöistä. Opinnäytetyö on kirjoitettu keväällä 2017 ja sitä on tehty työn ohella.</p> <p>Tutkimus on suoritettu sisällönanalyysin keinoin hyödyntäen vakuutusyhtiöiden verkkosivuilta löytyvää tietoa sekä vuosikertomuksia. Lisäksi toimeksiantajaa ja vakuutusalaan yleisesti on tutkittu haastattelun avulla. Kilpailija-analyysissä on käytetty Porterin kilpailija-analyysimenetelmää ja kilpailijoiden verkkosivuja on arvioitu benchmarkingin avulla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa arvioidaan kilpailijoiden autovakuutustuotteita ja bonusjärjestelmiä sekä keskittämisetuohjelmia verrattuna toimeksiantajaan ja vertaillaan yleisemmällä tasolla kilpailijoita toimeksiantajan kanssa Porterin kilpailija-analyysimallin avulla. Tuloksien pohjalta tuotettiin kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.</p> <p>Tutkimuksen myötä selvisi, että liikennevakuutuslain uudistumisella on ollut suuri vaikutus vakuutusyhtiöiden tarjoamiin autovakuutustuotteisiin ja etenkin niiden bonusjärjestelmiin ja sitä kautta hinnoitteluun. Etenkin liikennevakuutus on tuote, joka on erittäin kilpailtu. Tällä hetkellä vakuutusala on muutosten kourissa ja asiakkaiden muuttuneet tarpeet ja asiakaskäyttäytyminen aiheuttavat muutoksia vakuutusyhtiöiden toiminnassa. Etenkin digitaalisuus sekä kumppanuuksien solmiminen muun muassa terveydenhoitoalan yritysten kanssa ovat tällä hetkellä ajankohtaisia aiheita vakuutusosalalla.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kaskovakuutus, kilpailija-analyysi, liikennevakuutus, vakuutusyhtiöt, WWW-sivustot	

<b>Author</b> Noora Mansikka	
<b>Degree Programme</b> Bachelor of Business Administration	
<b>The title of thesis</b> Competitor analysis for Finnish P&C Insurance	<b>Number of pages and appendices</b> 62+11
<p>The new Motor Liability Insurance Act entered force on 1 January 2017. Because of this insurance companies have made changes on their motor liability insurances and full comprehensive car insurances. The client of this thesis, Finnish P&amp;C Insurance felt that because of these changes a competitor analysis should be done.</p> <p>The purpose of this thesis is to examine what is the present state of Finnish P&amp;C Insurance's competitors, how does Finnish P&amp;C Insurance's differ from its competitors and what changes have the competitors done after the new Motor Liability Insurance Act. This thesis concentrates on the contents of full comprehensive car insurances, bonus systems, loyalty benefits and the websites of the competitors.</p> <p>The theoretical framework of the thesis is based on competitor analysis and especially on Michael Porter's competitor analysis. In addition to this theory part introduce basics of car insurances and the usability of websites. This thesis has been written during spring 2017 and it has been done while working in Finnish P&amp;C Insurance.</p> <p>The research was done with content analysis and the material was collected from competitors' websites and annual reports. Competitor analysis was done using Porter's model of competitor analysis and websites were compared using benchmarking. To understand competitors and Finnish P&amp;C Insurance position on market, an interview with an experienced was also conducted.</p> <p>The conclusions on competitor analysis were that the new Motor Liability Insurance Act has had a big influence on the car insurances. Especially motor liability insurance is now a product that is strongly competed. The insurance industry is now strongly influenced by the changed needs and behavior of customers and this is causing great changes on the industry. Especially digitalization, automatization and partnerships with health care companies for example are current issues on the insurance industry.</p>	
<b>Keywords</b> Competitor analysis, full comprehensive car insurance, insurance companies, motor liability insurance, web sites	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaaminen .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
1.3	Suomen Vahinkovakuutus Oy .....	2
2	Kilpailija-analyysi .....	4
2.1	Vakuutusmarkkinoiden luonne .....	4
2.2	Keskeisten kilpailijoiden määrittely .....	6
2.3	Kilpailijoista kerättäviä tietojen määrittely .....	7
2.4	Kilpailijatiedon hyödyntäminen .....	8
2.5	Porterin malli kilpailija-analyysistä .....	9
3	Ajoneuvon vakuuttaminen .....	12
3.1	Liikennevakuutus .....	12
3.2	Liikennevakuutuksen hinnan määräytyminen .....	13
3.3	Kaskovakuutus .....	13
3.4	Erilaiset kaskovakuutusturvat .....	14
3.5	Kaskovakuutuksen hinnan määräytyminen .....	17
3.6	Liikenne- ja kaskovakuutusten bonusjärjestelmät .....	17
4	Verkkosivut .....	19
4.1	Verkkosivujen käytettävyys .....	19
4.2	Asiakaspalvelu verkkosivuilla .....	20
4.3	Kilpailijoiden verkkosivujen arviointi benchmarking-menetelmän avulla .....	21
5	Kilpailijoiden analysointi .....	23
5.1	Kilpailijoiden esittely .....	23
5.1.1	Fennia .....	23
5.1.2	Folksam .....	24
5.1.3	If .....	24
5.1.4	LähiTapiola .....	25
5.1.5	OP Vakuutus .....	26
5.1.6	Pohjantähti .....	26
5.1.7	Turva .....	27
5.1.8	Volvia .....	27
5.2	Kaskovakuutusten sisällöt .....	28
5.2.1	Laajin kasko .....	28
5.2.2	Laaja kasko .....	31
5.2.3	Suppea kasko .....	32
5.2.4	Suppein kasko .....	33
5.3	Liikennevakuutusten bonusjärjestelmät .....	34

5.4	Kaskovakuutuksien bonusjärjestelmät .....	39
5.5	Keskittämisetuohjelmat .....	42
5.6	Benchmarking kilpailijoiden verkkosivuista.....	44
6	Porterin kilpailija-analyysi .....	48
6.1	Suomen Vahinkovakuutus Oy .....	48
6.2	Fennia.....	49
6.3	Folksam .....	51
6.4	If .....	51
6.5	LähiTapiola .....	53
6.6	OP Vakuutus.....	54
6.7	Pohjantähti.....	54
6.8	Turva .....	55
6.9	Volvia .....	56
7	Pohdinta.....	57
7.1	Johtopäätökset.....	58
7.2	Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.....	59
7.3	Jatkotutkimuskohteet .....	60
7.4	Luotettavuus .....	60
	Lähteet .....	63
	Liitteet.....	73

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on kilpailija-analyysi Suomen Vahinkovakuutus Oy:lle. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomen Vahinkovakuutus Oy ja työssä tutkitaan heidän POP Vakuutus -brändiänsä. Kilpailija-analyysi keskittyy autoille tarkoitettuihin vakuutustuotteisiin, niiden bonusjärjestelmiin, kilpailijoiden keskittämisetuohjelmiin sekä verkkosivuihin. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset on muodostettu yhdessä toimeksiantajan kanssa siten, että ne tarjoavat relevantin ja ajankohtaisen tutkimuskohteen.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä liikennevakuutuslain uudistuksen myötä kilpailu on koventunut vakuutuslalla. Uusi liikennevakuutus sallii vakuutusyhtiöiden hinnoitella liikennevakuutustuotteensa vapaammin bonusjärjestelmien vapautumisen myötä. Muutoksia on siis tullut etenkin vakuutusyhtiöiden liikennevakuutusten ja kaskovakuutusten eli vapaaehtoisten autovakuutusten bonusjärjestelmiin. Vuoden 2017 alussa tapahtuneen liikennevakuutuslain muutoksen seurauksena toimeksiantaja koki ajankohtaiseksi tehdä kattavan, liikenne- ja kaskovakuutuksiin keskittyvä kilpailija-analyysin, jossa kartoitetaan, minkälaisia muutoksia kilpailijat ovat lakimuutoksen seurauksena tehneet.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaaminen

Tutkimuksen päätavoitteena on kartoittaa, mikä on Suomen Vahinkovakuutus Oy:n kilpailijoiden nykytila. Lisäksi tutkimuksen tavoitteina on selvittää, miten toimeksiantaja eroaa kilpailijoistaan ja millaiset ovat kilpailijoiden ajoneuvovakuutustuotteet liikennevakuutuslain uudistuksen jälkeen. Näiden asioiden selvittämisen pohjalta ehdotetaan toimeksiantajalle toimenpiteitä, kuinka vastata kilpailijoiden asettamaan haasteeseen.

Kilpailija-analyysiin on valittu kahdeksan kilpailijaa yhdessä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyössä esitellään kilpailijoiden kaskovakuutuspakettien sisällöt taulukoiden muodossa. Liikennevakuutus on lakisääteinen eli sen sisältö on jokaisessa vakuutusyhtiössä sama, joten liikennevakuutuksen sisältö esitellään vain viitekehyksessä. Vakuutusten sisällön lisäksi esitellään kilpailijoiden liikenne- ja kaskovakuutusten bonusjärjestelmät, jotka on koottu taulukoihin. Keskittämisetuohjelmat koskevat vakuutusyhtiöiden kaikkia vakuutuksia ja ne on koottu yhteen taulukkoon. Verkkosivujen käytettävyyttä, ulkoasua ja asiakaslähtöisyyttä on myös tutkittu ja koottu niistä tietoja taulukoihin.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusotteella ja sen aineisto on kerätty vakuutusyhtiöiden verkkosivuilta ja vuosikertomuksista. Lisäksi tutkimusta varten tehtiin puolistruk-

turoitu haastattelu Suomen Vahinkovakuutus Oy:n aktuaari- ja talousjohtajan kanssa. Tutkimusta varten kerätty aineisto on analysoitu sisällönanalyysimenetelmän keinoin. Kaskovakuutuksien sisällöistä, bonusjärjestelmistä ja keskittämisetuohjelmista on tehty taulukot, joihin jokaisen kilpailijan tiedot on koottu. Verkkosivuista on kerätty tietoa benchmarking-menetelmän avulla ja sen avulla saaduista tiedoista on tehty taulukot. Kilpailijoista tehty yleinen analyysi on tehty Porterin kilpailija-analyysimallin avulla, jossa on analysoitu jokaisen kilpailijan päämääriä, strategioita, oletuksia sekä vahvuuksia ja heikkouksia.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön viitekehyksessä on syvennitty aiheisiin, joita tulevassa tutkimuksessa tul-  
laan käsittelemään. Nämä aiheet ovat kilpailija-analyysi, auton vakuuttaminen ja verkkosi-  
vut. Kilpailija-analyysiä lähestytään ensiksi vakuutusmarkkinoiden kuvailulla, jonka jälkeen  
selvitetään kilpailija-analyysin lähtökohtia ja tavoitteita sekä esitellään Porterin kilpailija-  
analyysimalli. Auton vakuuttaminen käsitellään kertomalla liikennevakuutuksesta ja kasko-  
vakuutuksesta ja niiden hinnoitteluperusteista. Viimeiseksi viitekehyksessä esitellään  
verkkosivuja ja niiden käytettävyyttä ja asiakaspalvelua verkkosivuilla.

Empiirisessä osiossa kerrotaan ensiksi perustiedot kaikista kilpailija-analyysiin valituista  
kilpailijoista. Tämän jälkeen esitellään toimeksiantajan ja kilpailijoiden kaskovakuutusten  
sisällöt, liikenne- ja kaskovakuutusten bonusjärjestelmät sekä keskittämisetuohjelmat.  
Verkkosivut on arvioitu benchmarking-menetelmää hyödyntäen. Viimeiseksi on tehty  
kaikki kilpailijat yhteen kokoava kilpailija-analyysi Porterin kilpailija-analyysimallin mukai-  
sesti. Tämän jälkeen tutkimuksen tulokset on koottu yhteen, esitelty kehittämisideoita toi-  
meksiantajalle, pohdittu tutkimuksen luotettavuutta sekä mietitty jatkotutkimuskohteita.

## **1.3 Suomen Vahinkovakuutus Oy**

Suomen Vahinkovakuutus Oy on nuori ja nopeasti kasvava vakuutusyhtiö. Se on perus-  
tettu vuonna 2012 ja se on POP Pankki -ryhmän omistuksessa. Suomen Vahinkovakuutus  
Oy palvelee POP Pankki -ryhmää ja Säästöpankkiryhmää. Yhtiön markkinointinimiä ovat  
POP Vakuutus ja Säästöpankin vakuutukset. Vuonna 2015 yhtiön vakuutusmaksutulot oli-  
vat yhteensä 28 100 000 euroa ja sen markkinaosuus oli 0,8 %.

POP Vakuutus on keskittänyt toimintansa internetiin, eikä sillä ole fyysisiä palvelukontto-  
reita. Yhteydenpito asiakkaisiin hoidetaan verkossa ja puhelimitse. Yrityksen verkkosi-  
vuilla asiakkaita palvellaan chat-palvelussa ja Oma Palvelussa, jonne kirjaudutaan verkko-  
pankkitunnuksilla. Oma Palvelussa asiakas pystyy tarkastelemaan vakuutuksiaan, hyväk-  
symään vakuutustarjouksia ja viestittelemään asiakaspalvelun kanssa. Verkkosivuilla

asiakas voi myös laskea itse laskurilla hinnan kaikille vakuutuksille. POP Vakuutuksella on yli 100 000 asiakasta ja se palvelee ainoastaan henkilöasiakkaita. POP Vakuutus on nykyaikainen digiyhtiö, joka pystyy reagoimaan nopeasti asiakkaiden toiveisiin. Sen tuotevalikoimaan kuuluvat ajoneuvo-, vene-, koti-, matka- ja tapaturmavakuutus. (Finanssivalvonta 2015, Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017e.)



## 2 Kilpailija-analyysi

Ajantasainen tietämys kilpailijoista ja alan markkinatilanteesta on elintärkeää yritykselle ja sen kehittymiselle. Nykypäivänä useat yritykset ovat ymmärtäneet kilpailijoiden toiminnan merkityksen omaan liiketoimintaansa ja yritykset keräävät systemaattisesti tietoa kilpailijoista ja hyödyntävät sitä oman toimintansa suunnittelussa. Kilpailijoista hankitaan tietoa strategisella sekä operatiivisella tasolla. Strategisen tason tiedonkeruu tarkoittaa havaintojen keräystä kilpailijan pääomanhankinnassa tapahtuvista muutoksista, kuten osakaskannan laajennukseen, teknologiaan, tuote- ja hinnoittelustrategiaan sekä investointi- ja supistussuunnitelmiin liittyvistä seikoista. Operatiivisella tasolla kilpailijoista kerätään tietoa muun muassa niiden markkinoinnista, markkinaosuuden muutoksesta, tuotteiden laatutasosta, maksuvalmiudesta, rahoituksesta sekä varastojen muutoksista. Kilpailijoista kerättyjen tietojen analysointi on haasteellista ja siinä saattaa usein tapahtua väärintulkintoja. Analysoinnin kannalta on tärkeää, että tietoja kerätään säännöllisesti, jotta pystytään havainnoimaan kilpailijoiden tekemät toimet ja markkinoiden muutokset ajoissa. (Rissanen 2007, 70.)

Kilpailu on markkinataloudessa voima, joka laittaa yhteiskunnat, organisaatiot ja ihmiset tavoittelemaan kehitystä ja saa ne tavoittelemaan aina vaan suurempia asioita. Kilpailun vuoksi ihmiset ja organisaatiot kehittyvät jatkuvasti. Taloutta, johon kuuluu sekä markkinataloudellisia yksiköitä että siihen kuulumattomia tahoja, kutsutaan sekataloudeksi. Sekatalouteen kuuluu siis yksityisiä yrityksiä ja valtion omistamia organisaatioita. Kaikki yhteiskunnan organisaatiot eivät kuulu kilpailun piiriin ja niillä saattaa sen vuoksi olla vaikeuksia pystyä haastamaan markkinatalouteen kuuluvia organisaatioita. Kilpailutalouteen kuulumattomat organisaatiot kilpailevat kilpailutalouteen kuuluvien yritysten kanssa samoista resursseista: työvoimasta, palkkatasosta sekä pääomasta. Kilpailutalouteen kuuluvilla yrityksillä taas on ongelmana itse kilpailu. Kilpailu toimialalla sopivassa määrin kehittää yritystä, mutta liian kova kilpailu kuihduttaa sen. Yrityksen menestyksen kannalta sen on tärkeää selvittää, kuinka se pystyy erottautumaan kilpailussa eli rajoittamaan kilpailua. Tämän selvittämisessä yrityksen on tärkeä analysoida ja ymmärtää omaa toimialaansa ja sen tulevaisuutta. Kilpailuanalyysit ovat yrityksille sopiva työkalu kartoittaa toimialaansa ja hahmottaa tulevaisuuden näkymiä. (Kamensky 2014, 155-156.)

### 2.1 Vakuutusmarkkinoiden luonne

Vakuutusyhtiöt ansaitsevat Suomessa vuosittain noin 20 miljardia euroa vakuutusmaksutulona. Toiset 20 miljardia euroa tulee vakuutusyhtiöille sijoitustuottoina. Suomen bruttokansantuotteesta noin 20 % virtaa vakuutusyhtiöiden kautta. Eläkeyhtiöiden osuus tästä

on noin puolet. Suomen vakuutusmarkkinoiden rakenteelle on ominaista, että suuri osa alan maksutulosta tulee lakisääteisistä vakuutuksista eli lakisääteisestä työeläkevakuutuksesta, tapaturmavakuutuksesta ja liikennevakuutuksesta. Lakisääteisten vakuutusten osuus maksutuloista on yli 60 %. OP Vakuutus, If ja LähiTapiola ovat markkinaosuuksiltaan kolme suurinta vahinkovakuutusyhtiötä Suomessa. Vuonna 2014 niiden yhteenlaskettu markkinaosuus oli 80 %. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2016; 9, 13.)

Vakuutusten tarkoitus on hajauttaa satunnaiseen tapahtumaan liittyvää riskiä siten, että kun se tapahtuu jollekin yksittäiselle toimijalle, sen seuraukset eivät olisi tälle kohtuuttomat. Näin ollen vakuutuksenottaja pyrkii pienentämään jonkin riskin mahdollisesta toteutumisesta aiheutuvaa menetystä ottamalla vakuutuksen ja maksamalla siitä vakuutusmaksua. Vakuutuksenottajan hyöty kasvaa, kun hän saa samalla vakuutusmaksulla aikaisempaa laajemman vakuutusturvan. Vakuutusturvan ostossa vakuutuksenottaja ostaa vakuutusturvan, eli korvauksen määrän vahingon sattuessa, maksamalla vakuutusmaksuna vain murto-osan kyseisen vakuutusturvan määrästä. Toisin päin ajateltuna vakuutusyhtiö myy vakuutusturvan hintaan, joka on murto-osa kyseisestä vakuutusturvasta. Näin ollen vakuutuksen hinnan laskiessa vakuutusturvan kysyntä lisääntyy. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2016, 10.)

Vakuutusmarkkinoiden tarjontaan liittyvät piirteet eroavat perinteisistä tavaroiden tai palveluiden tuottamiseen erikoistuneista toimialoista. Esimerkiksi teollisuuden alalla keskittyminen johtuu mittakaavaeduista, jotka ovat seurausta suurista kiinteistä kuluista, mutta vakuutusosalalla tämä on vain yksi selitys toimialan keskittymistäipumukselle. Vakuutusosalalla suurtuotannon etuja ovat riskien yhdistäminen ja hajauttaminen. Kun vakuutuksen myöntäjä antaa vakuutuksen usealle taholle, on ryhmän keskimääräinen riski erilainen kuin yhdellä yksilöllä. Sama tilanne on myös silloin, kun ryhmä yksilöitä sitoutuu vakuuttamaan toisensa. Tällöin vahinkojen korvaamiseen vaadittavat reservit eivät kasva samassa suhteessa vakuutus sopimuksien kanssa. Tämä takia vakuutettavien lukumäärän kasvu on verrattavissa suurtuotannon etuihin. Kun markkinoiden asiakasmäärät ovat kohtalaisen pienet, markkinat ovat usein oligopolistiset. Oligopolille tyypillistä on, että yrityksillä on mahdollisuus hinnoitella yli kustannusten myös pidemmällä aikavälillä. Tarjontaa tehostavat myös samankaltaisten tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen liittyvät tehokkuusedut. Yritykset voivat niputtaa tuotteita tai palveluita kokonaisuuksiksi. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2016, 11-12.)

Haitallinen valikoituminen on vakuutusmarkkinoille ominainen ilmiö. Haitallinen valikoituminen tarkoittaa, että asiakkaat, joiden kohdalla jonkin riskin toteutuminen on todennäköisempää, ovat muita halukkaampia ottamaan kyseiseltä riskiltä suojaavan vakuutuksen.

Vakuutusyhtiöt pyrkivät hinnoittelemaan vakuutuksensa riskiryhmien mukaan. Jos vakuutusyhtiöllä on epätäydellinen informaatio jonkin riskin toteutumisesta, se ei voi hinnoitella vakuutusta riskiryhmien mukaan. Tässä tapauksessa vakuutusten hinta nousee, sillä markkinoille tulee korkean riskin asiakkaita. Tämä voi vähentää matalariskisten asiakkaiden halukkuutta ottaa vakuutus, mikä nostaa vakuutuksen hintaa entisestään. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2016, 12.)

## **2.2 Keskeisten kilpailijoiden määrittely**

Mika Kamenskyn kirjassa kilpailijat on jaoteltu neljään ryhmään: ydinkilpailijoihin, marginaalikirpailijoihin, tarvekilpailijoihin ja potentiaalsiin kilpailijoihin. Ydin- ja marginaalikirpailijoita ovat kilpailijayritykset, jotka tarjoavat samanlaisia tuotteita ja palveluita kuin kohdeyritys. Ydinkilpailijat ovat kaikista merkittävimmät kilpailijat ja marginaalikirpailijoita ovat sellaiset, jotka eivät ole kohdeyritykselle niin tärkeitä. Marginaalikirpailijoita määriteltäessä on tärkeää olla tarkkana, sillä niiden merkityksen aliarviointi on yleistä. Tarvekilpailijat tyydyttävät samoja tarpeita kuin kohdeyritys, mutta ne tekevät sen vaihtoehtoisilla tuotteilla tai menetelmillä. Tarvekilpailijat voivat olla tulevaisuuden menestyjiä ja toimialan uudistajia, joten niitä kannattaa seurata tarkasti. Potentiaalisia kilpailijoita ovat uudet mahdolliset kilpailijat oman kohdeyrityksen toimialan ulkopuolelta. (Kamensky 2014, 157-158.)

Anneli Pirttilä puolestaan jaottelee kilpailijat suurpiirteisemmin kahteen ryhmään: toimialaperustaisiin kilpailijoihin ja markkinaperustaisiin kilpailijoihin. Toimialaperustaisen määrittelyn mukaiset kilpailijat toimivat samalla toimialalla ja ne hyödyntävät samanlaista teknologiaa ja tarjoavat samanlaisia tuotteita. Markkinaperustaisen määrittelyn mukaiset kilpailijat toimivat eri toimialoilla, mutta niiden tarjoamat tuotteet tai palvelut tyydyttävät saman asiakkaan tarpeen ja ne voivat korvata toisensa. Todellisessa liike-elämässä markkinaperustaisten kilpailijoiden systemaattinen seuranta ja analysointi osoittautuvat lähestulkoon mahdottomaksi, sillä siihen vaaditaan valtavasti resursseja ja vaivannäköä. (Pirttilä 2000, 26.)

Myös aikajänteellä on merkitystä kilpailijoiden määrittelyssä. Lyhyen aikavälin kilpailija-analyysia tehtäessä on järkevämpää valita avainkilpailijoita eli sellaisia kilpailijoita, joiden kanssa ollaan jatkuvasti tekemisissä markkinoilla ja jotka toimivat samalla toimialalla. Pitkän aikavälin analyysissä on hyvä tarkastella pikemminkin markkinoilla ja toimialalla tapahtuvia yleisiä trendejä kuin yksittäisiä kilpailijoita. (Pirttilä 2000, 32.) Pirttilän mukaan Kamenskyn kirjassaan esittelemä malli kilpailijoiden analyttisestä määrittelystä ei ole tarpeen, vaan se saattaa pikemminkin johtaa kilpailija-analyysin epäonnistumiseen. Jos kilpailijat valitaan liian analyttisesti ottaen huomioon kaikki mahdolliset toimintaympäristön

uhat ja mahdollisuudet sekä kaikki nykyiset ja tulevaisuuden mahdolliset kilpailijat, analyysi on irtautunut liiaksi yrityksen operatiivisesta toiminnasta, eikä sillä saavuteta todellista hyötyä yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta. Kilpailijaseurantaa suoritetaan yrityksen johtajien päätöksenteon ja toiminnan suunnittelun tueksi, joten tämän vuoksi olisi hyvä, että yrityksen johtajat itse määrittelevät kilpailijat, joita seurataan. Systemaattista ja jatkuvaa kilpailijoiden analysointia ajatellen ei ole järkevää, että analysoinnin kohteeksi valittaisiin koko yrityksen toimintaympäristö. (Pirttilä 2000, 38-40.)

### **2.3 Kilpailijoista kerättäviä tietojen määrittely**

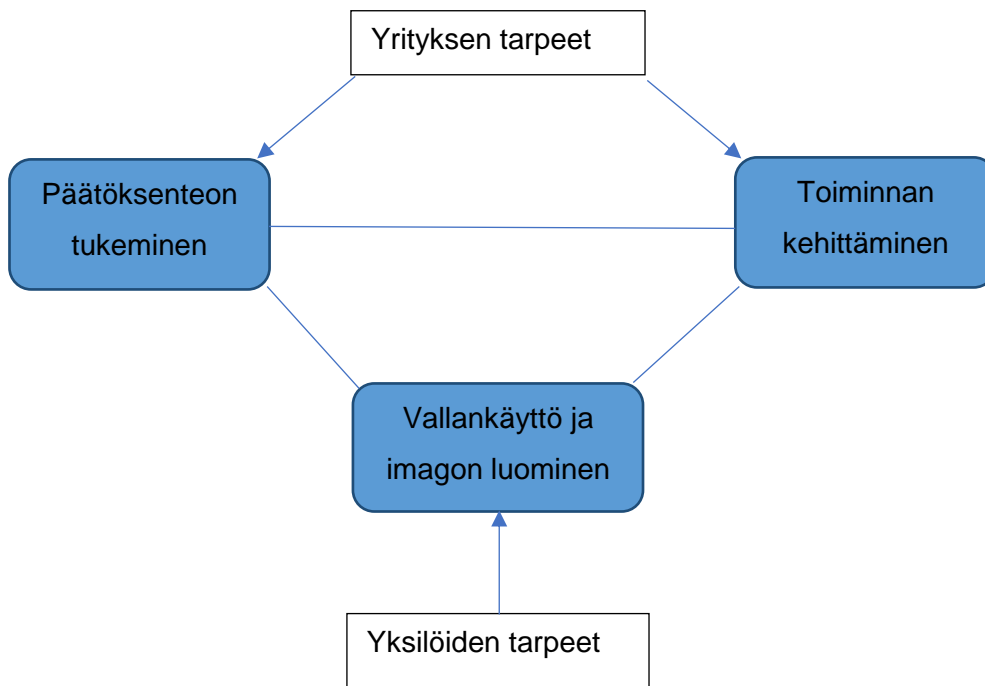
Ensimmäinen askel kilpailija-analyysin teossa on tiedon tarpeen määrittely. Kilpailijoista kerättävän tiedontarpeen määrittely on käytännössä hankalaa. Tiedontarpeen määrittelyn tekee hankalaksi se, että tiedontarpeet ovat usein sekä tiedostettuja että tiedostamattomia. Helpointa tiedontarpeiden määrittely on silloin, kun ongelmanratkaisutilanteessa huomataan, että päätöksenteon kannalta olennaisia tietoja puuttuu. Kilpailijatiedon tarpeiden määrittämisessä tulee usein vaikeuksia ja tällöin kannattaakin keskittyä jo olemassa olevien, konkreettisten kilpailijatiedon tarpeiden kuin objektiivisten ja abstraktien tarpeiden määrittämiseen. Kilpailijatiedon kysynnällä tarkoitetaan esimerkiksi johtajan tai asiantuntijan esittämää pyyntöä saada jotakin tiettyä, konkreettista kilpailijatietoa käyttöönsä. Tiedon kysyntä onkin siis aina tiedostettua ja sitä voidaan kartoittaa myös jälkikäteen. Kilpailijatiedon tarpeet voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Tiedontarpeet ovat pikemminkin koko organisaation kuin yksilön tarpeista kumpuavia. Kilpailijatiedon tarpeilla tarkoitetaan niitä vaatimuksia hankkia kilpailijoista tietoa, joka on välttämätöntä koko yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi tai suorituskyvyn parantamiseksi. (Pirttilä 2000, 65-67.)

Kilpailijoista kerättävien tietojen tarkoituksena on hahmottaa yrityksen nykyinen asema, toimintatapa, päämäärä ja resurssit. Tarvittavien tietojen laatu riippuu yrityksen toimialasta, esimerkiksi teollisuuden yritys tarvitsee kilpailijoista erilaisia tietoja kuin palvelualan yritys. Yrityksen nykyisen aseman kartoittamiseksi tarvittavia tietoja ovat esimerkiksi koneet ja laitteet, raaka-aineet, henkilöstö ja omistusrakenne. Toimintatavan hahmottamiseksi vaadittavia tietoja ovat muun muassa organisaation rakenteet, tuotevalikoima ja markkinakäyttäytyminen. Kilpailijan nykyisen aseman määrittelemistä varten kerättäviä tietoja ovat muun muassa markkinaosuudet, yrityksen taloudellinen tila, tuottavuus ja tehokkuus ja tuotteiden kilpailukyky. Kilpailijan päämäärien ja strategian kartoittamiseksi vaadittavia tietoja ovat esimerkiksi pitkän ja lyhyen aikavälin kilpailustrategiat, tuotekehityksen suuntaaminen sekä investointi- ja laajentumissuunnitelmat. (Pirttilä 2000, 75-76.)

Kilpailija-analyysissa on hyvä tehdä ensin peruskartoitus yrityksen kilpailijoista. Peruskartoitukseen kerättäviä tietoja ovat muun muassa kilpailijan liikevaihto, kannattavuus, markkinaosuus sekä syyt, miksi asiakkaat ostavat tältä kilpailijalta ja mitä kilpailijalta voidaan oppia. (Kamensky 2014, 157-158.) Leila Lotin mukaan keskeisiä tietoja kilpailija-analyysia varten ovat kilpailijayritysten taloudelliset tunnusluvut, strategia, tavoitteet ja toimintamallit, tuotteet, palvelut ja brändit, asiakkaat ja asiakastyytyväisyys, alueellinen kattavuus, organisaatio ja johto, myynnin, mainonnan ja tiedottamisen toimenpiteet, tuotekehitys sekä hinta- ja laatupolitiikka (Lotti 2001, 61).

## 2.4 Kilpailijatiedon hyödyntäminen

Kilpailijatietoa hyödynnetään tyypillisesti johdon ja markkinoinnin lisäksi tuotanto- sekä tutkimus- ja kehitystoiminnoissa. Kilpailijatiedon kolme pääkäyttötarkoitusta ovat päätöksen- teko, toiminnan kehittäminen ja henkilökohtaiset käyttötarkoitukset (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kilpailijatiedon käytön motiivit (Pirttilä 2000, 88.)

Usein systemaattiseen kilpailijaseurantaan ryhdytään ennen kaikkea päätöksenteon tueksi. Johto ja asiantuntijat käyttävät kilpailijatietoa strategisen ja operatiivisen päätöksenteon tilanteissa. Kilpailijatietoa hyödynnetään kilpailuympäristöön liittyvien ratkaisujen lisäksi myös yrityksen sisäistä organisaatiota tai resurssien kohdentamista koskevissa päätöksissä. Lisäksi kilpailijatietoa voidaan hyödyntää markkinastrategian luomisessa ja toimeenpanossa. Kilpailijoita analysoitaessa yrityksen omat kilpailuedut hahmottuvat ja ne

ovat tärkeitä markkinarakoja etsittäessä. Markkinoinnissa ja myynnissä joudutaan olemaan jatkuvasti aktiivisia ja reagoimaan kilpailijoiden tekemiin muutoksiin, jotta oma asema markkinoilla ei heikkenisi. (Pirttilä 2000, 87-90.)

Oman yrityksen sekä kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien kartoitus on lähtökohtana yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Oma suoritusta verrataan kilpailijoihin valitsemalla joi-takin tiettyjä avaintekijöitä, jotka kuvaavat mahdollisimman hyvin yrityksen asemaa kilpai-lukentällä. Näitä avaintekijöitä voivat olla esimerkiksi markkinaosuus, tuotteiden laatu, tuottavuus ja kustannuskilpailukyky sekä taloudellinen suorituskky. Avaintekijöiden poh-jalta pystytään analysoimaan omia heikkouksia ja vahvuuksia kilpailijoihin nähden ja näin pystytään ohjaamaan resursseja ja painopistettä heikkouksien parantamiseen. Vahvuuk-sia voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi henkilöstön motivoinnissa. Kilpailijoita aktiivisesti seuraamalla pystytään ottamaan opiksi kilpailijoiden tekemistä onnistuneista ratkaisuksista ja ennen kaikkea niiden tekemistä virheistä. (Pirttilä 2000, 91-92.)

Kilpailijatietoa on mahdollista hyödyntää myös henkilökohtaisissa käyttötarkoituksissa. Kil-pailijatieto voi olla yritysorganisaation lisäksi myös yksilön ja organisaation sisällä olevien ryhmien resurssi. Johtajat ja asiantuntijat saattavat käyttää tietoa vallankäytön välineenä ja keinona luoda itselleen asiantuntijaimagoa. Johtaja tai asiantuntija voi käyttää tietoa keinona saada arvostusta ylemmältä johdolta tai keinona saavuttaa imago osaavana asi-antuntijana. Tiedon henkilökohtainen hyödyntäminen ei ole organisaatiolle hyväksi, vaan yksilöiden tietämys tulisi saada koko yrityksen käyttöön. Tämän vuoksi pyrkimykset tiedon henkilökohtaiseen hyödyntämiseen tulisi tunnistaa ja kääntää voitoksi yrityskulttuuria muuttamalla ja yrittämällä hyödyntää yksilöiden ja ryhmien kunnianhimoa positiivisella ja rakentavalla tavalla. (Pirttilä 2000, 92-93.)

## **2.5 Porterin malli kilpailija-analyysistä**

Michael Porterin mukaan yrityksen kilpailustrategiassa tulee maksimoida yrityksen sellai-set vahvat piirteet, jotka erottavat sen kilpailijoistaan. Tällaisen strategian laatimiseen tar-vitaan kilpailija-analyysia. Kilpailija-analyysin tavoitteena on luoda profiili siitä, minkälaisia strategiamuutoksia kilpailija saattaa tehdä, miten kilpailija reagoi muiden yritysten mahdol-lisesti tekemiin strategiamuutoksiin ja miten kilpailija reagoi toimialan ja ympäristön muu-toksiin. Usein yritykset eivät tee kilpailija-analyysia riittävän syvällisesti ja systemaattisesti. Kilpailija-analyysin haasteena on se, että se vaatii paljon tietoa ja sen kerääminen edellyt-tää vaivannäköä. Ennen kilpailija-analyysin teon aloittamista on tärkeää identifioida, mitä kilpailijoita tullaan analysoimaan. Olemassa olevien kilpailijoiden lisäksi tulisi analysoida myös potentiaalisia kilpailijoita, jotka saattavat tulla alalle. (Porter 2004, 47-48.)

Porterin kilpailija-analyysiin sisältyy neljä osa-aluetta: kilpailijan tulevaisuuden tavoitteet, tämänhetkinen strategia, olettamukset sekä valmiudet. Ensimmäinen osa-alue eli kilpailijan tavoitteet, on erityisen tärkeä. Tietämys kilpailijan tavoitteista auttaa ennakoimaan sitä, onko kilpailija tyytyväinen tämänhetkiseen asemaansa ja kuinka todennäköistä on, että kilpailija tekee tulevaisuudessa muutoksia strategiaansa ja kuinka voimakkaasti se reagoi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin tai muiden yritysten liikkeisiin. Tavoitteiden analysointi auttaa myös tulkitsemaan, kuinka merkittäviä kilpailijan tekemät aloitteet ovat. Tähän osa-alueeseen kuuluu kilpailijan tavoitteet niin taloudellisessa mielessä, mutta lisäksi sen tavoitteet koskien esimerkiksi markkinajohtajuutta tai teknologista etuasemaa. (Porter 2004, 50-51.)

Toinen osa-alue eli kilpailijan olettamukset sisältää kaksi kategoriaa: kilpailijan olettamukset itsestään sekä kilpailijan olettamukset toimialasta ja muista yrityksistä. Yrityksen olettamukset itsestään ohjailevat sen toimintaa ja käytöstä sekä sen reagointia tapahtumiin. Yrityksen olettamukset itsestään ja toimialasta eivät aina ole paikkansapitäviä. Olettamusten analysointi auttaa havainnoimaan vääristymiä ja sokeita pisteitä. Sokea piste tarkoittaa sellaista aluetta, jossa kilpailija ei joko näe tapahtumien merkityksellisyyttä ollenkaan tai se tulkitsee niitä väärin tai havaitsee ne hyvin hitaasti. Tällaisten sokeiden pisteiden löytäminen auttaa yritystä löytämään sellaisia osa-alueita, joihin kilpailija ei osaa tehdä vastaiskua välittömästi tai vastaisku ei ole riittävän voimakas. (Porter 2004, 58-59.)

Kolmas osa-alue on kilpailijan tämänhetkinen strategia. Kilpailijan strategia tarkoittaa sen avaintoimintatapoja sen jokaisella liiketoiminta-alueella (Porter 2004, 63). Yrityksen kilpailustrategian määrittävät yrityksen päämäärät ja keinot, joilla päämääriin pyritään. Yrityksen päämäärät tarkoittavat sitä, miten yritys kilpailee ja mitkä ovat yrityksen tarkat taloudelliset ja ei-taloudelliset tavoitteet, esimerkiksi kannattavuuden kasvuun, markkinaosuuden lisääntymiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyen. Strategiat ovat toimintamenetelmiä, joiden avulla näihin päämääriin pyritään. Strategiat liittyvät muun muassa yrityksen kohdemarkkinoihin, markkinointiin, myyntiin, jakeluun, tuotantoon, työvoimaan ja rahoitukseen. Laajemmalla tasolla kilpailustrategia voidaan määrittää neljällä avaintekijällä, jotka määrittävät ne rajat, jotka yritys voi saavuttaa. Nämä avaintekijät ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, toimialan mahdollisuudet ja uhat (taloudelliset ja tekniset), yrityksen avainhahmojen henkilökohtaiset arvot sekä laajemmat yhteiskunnalliset odotukset. (Porter 2004, 16-18.)

Kilpailijan valmiudet on kilpailija-analyysin neljäs osa-alue. Valmiudet koostuvat kilpailijan vahvuuksista ja heikkouksista. Kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet määrittävät sen kyvyn

tehdä aloitteita tai reagoida strategiaan liikkeisiin ja sopeutua ympäristössä ja toimialalla tapahtuviin muutoksiin. Vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnissa tulee ottaa huomioon muun muassa kilpailijan tuotteet, logistiset seikat, markkinointi, operatiiviset toiminnot, kehitys- ja tutkimustyö, kustannukset, taloudelliset luvut, organisaatio sekä johtajuus. Näitä seikkoja analysoitaessa saadaan selville, mitkä ovat kilpailijan ydinkyvyt, kasvumahdollisuudet, nopean reagoinnin valmius, muutokseen sopeutumiskyky ja kuinka kyvykäs kilpailija on säilyttämään nykyisen asemansa. (Porter 2004, 63-65.)



### 3 Ajoneuvon vakuuttaminen

Ajoneuvon vakuutusturva koostuu lakisääteisestä liikennevakuutuksesta ja kaskovakuutuksesta, joka tunnetaan myös nimellä vapaaehtoinen autovakuutus. Liikennevakuutuksen sisältö on lakisääteinen eli se on sama jokaisessa vakuutusyhtiössä. Kaskovakuutusten sisällön vakuutusyhtiöt saavat itse päättää.

Vakuutusyhtiöt käyttävät ajoneuvojen vakuutuksissa bonusjärjestelmiä. Asiakkaan bonusprosentti kasvaa vahingottomien vuosien myötä ja asiakkaalle kertynyt bonus laskee vakuutusmaksun summaa.

#### 3.1 Liikennevakuutus

Liikennevakuutus korvaa vahingon vastapuolen ajoneuville sattuneet vauriot sekä vahingon molempien osapuolten henkilövahingot. Liikennevakuutus on lakisääteinen ja sen avulla turvataan vahingon syyttömän osapuolen korvaukset ja oikeusturva. (Liikennevakuutuskeskus 2017.) Liikennevakuutus on pakollinen kaikille liikennevakuutuslaissa tarkoitetuille ajoneuvoille eli autoille, moottoripyörille, mopoille, traktoreille, moottorikelkoille, mönkijöille ja moottorityökoneille ellei niitä ole rajattu asetuksella vakuuttamisvelvollisuuden ulkopuolelle sekä hinattaville ajoneuvoille. Liikennevakuutus on voimassa automaattisesti ETA-alueella eli Euroopan talousalueella. (Rantala & Kivisaari 2014, 441-442.)

Liikennevahingot korvataan pääsääntöisesti objektiivisen eli ankaran vastuun perusteella. Tämä tarkoittaa, että korvauksen suorittamisen edellytyksenä ei ole, että ajoneuvon omistaja, matkustaja tai kuljettaja olisi aiheuttanut vahingon tahallisesti, vaan korvaukseen riittää, että vahinko on seurausta ajoneuvon liikennekäytöstä. Liikennevakuutuksesta korvaus perustuu vahingon korvausoikeudellisiin periaatteisiin ja lähtökohtana on täyden korvauksen periaate eli vahingon kärsijän asema on saatettava samanlaiseen tilaan kuin ennen vahinkoa. Liikennevakuutus on liikennevahingoissa ensisijainen korvausjärjestelmä yleiseen sosiaalivakuutukseen nähden. Henkilövahinkokorvauksien kohdalla liikennevakuutuksesta maksetaan muun muassa tarpeelliset välttämättömät sairaanhoitokustannukset, ansionmenetykskorvaus, pysyvästä työkyvyttömyydestä aiheutuva ansionmenetys sekä tilapäinen ja pysyvä kosmeettinen haitta. (Rantala & Kivisaari 2014, 443-447.)

Omaisuuksien vahingot korvataan myös täyden korvauksen periaatteen mukaisesti. Tuhoutunut esine korvataan käyvän arvon mukaan. (Rantala & Kivisaari 2014, 447-448.) Ajoneuvon käypä arvo tarkoittaa sitä käteishintaa, jonka ajoneuvosta olisi saanut vahingoittumattomana ennen vahinkohetkeä. Käypään arvoon vaikuttavat ajoneuvon ikä, merkki, malli,

varusteet, ajokilometrit, tehdyt huollot ja yleinen kunto. (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2015, 7.) Syyttömän osapuolen tuhoutunut ajoneuvo lunastetaan käyvän arvon mukaisesti tai jos se on korjattavissa, siitä maksetaan vahingosta johtuvat korjauskustannukset. Lunastus- ja korjaustapauksessa ajoneuvon omistajalle maksetaan seisona-ajan korvausta eli ajoneuvon käyttöhyödyn menetystä. Jos vahingon kärsinyt tarvitsee sijaisautoa, liikennevakuutus korvaa hänelle 94 prosenttia sen vuokrauskustannuksista. Sijaisauton myöntäminen liikennevakuutuksesta edellyttää, että ajoneuvon käyttökelvottomuus aiheuttaa vahingon kärsineelle ansionmenetystä. (Rantala & Kivisaari 2014, 447-448.)

### **3.2 Liikennevakuutuksen hinnan määräytyminen**

Vakuutusmaksu muodostuu liikennevakuutuksessa jokaisen vakuutusyhtiön itse määrittämien maksuperusteiden mukaan. Vakuutuksenottajien tilastollinen liikennevahinkoriski vaikuttaa näihin maksuperusteisiin. Liikennevakuutuslain mukaan liikennevakuutusmaksun määräytymisessä on huomioitava vakuutettujen etujen turvaavuus ja liikennevahinkoriski. Vakuutusmaksujen on oltava kohtuulliset suhteessa vakuutuksista aiheutuviin kustannuksiin. Maksuperusteiden tulee olla yhdenmukaiset kaikille vakuutuksenottajille, mutta erilaisia ajoneuvoja voidaan hinnoitella eri tavalla. Lisäksi vakuutuksenottajia voidaan luokitella ryhmiin perustuen erilaisiin tilastollisiin vahinkoriskeihin ja näille ryhmille voidaan määrittää erilaiset vakuutusmaksut vahinkoriskin perusteella. (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2017, 4-5.)

Liikennevahinkoriskiin liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi ajoneuvoluokka, ajoneuvon käyttötarkoitus, moottorin teho ja sylinteritilavuus ja auton merkki, ikä ja arvo. Lisäksi vahinkoriskiin vaikuttavia tekijöitä ovat ajoneuvon käyttäjän ikä, ajokokemus ja asuinpaikka tai ajoneuvon käyttäjien lukumäärä. (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2017, 4-5.)

### **3.3 Kaskovakuutus**

Kaskovakuutus eli vapaaehtoinen autovakuutus kattaa sellaiset vauriot, joita lakisääteinen liikennevakuutus ei korvaa. Tällaisia vahinkoja ovat esinevahingot, jotka syntyvät liikennevahingon aiheuttajan kulkuneuvolle sekä tuntemattoman aiheuttamat esinevahingot vakuutuksenottajan ajoneuvolle. (Liikennevakuutuskeskus 2017.)

Kaskovakuutukset ovat rakenteeltaan ja sisällöltään hyvin erilaisia vakuutusyhtiöstä riippuen. Useimmat vakuutusyhtiöt eivät tarjoa yksittäisiä vakuutusturvia, vaan vakuutuskokonaisuuksia, jotka sisältävät turvan monelle eri vahinkotapahtumalle, esimerkiksi kolarille tai palolle. Tällaiset vakuutuskokonaisuudet ovat luokiteltu laajuutensa mukaan ja niistä

käytetään usein nimiä superkasko eli laajin kasko, isokasko eli laaja kasko, osakasko eli suppea kasko ja minikasko eli suppein kasko. (Eskuri & Patala 2010, 11.)

### **3.4 Erilaiset kaskovakuutusturvat**

Yleisimpiä kaskovakuutusten sisältämiä vakuutusturvia ovat kolari-, ilkivalta-, palo-, varkaus-, osamaksu- ja leasing-, autopalvelu-, keskeytys- ja oikeusturvavakuutus (Eskuri & Patala 2010, 11-12). Kaskovakuutusten sisältämien vakuutusturvien sisältö vaihtelee yhtiöittäin, mutta niissä on paljon yhtäläisyyksiä. Vakuutusten sisältö on määritelty tarkemmin vakuutuksen sopimusehdoissa.

Kolari- eli törmäysvakuutus on yleensä laajin kaskovakuutusturva ja se kattaa suurimmat vahingot. Se korvaa sellaiset vahingot, jotka tulevat vakuutuksenkohteen ulkopuolelta. Tällaisia vahinkoja ovat tyypillisesti yhteentörmäys, tieltä suistuminen tai kaatuminen. Kolarivakuutus korvaa ainoastaan sellaiset vahingot, jotka ovat suoraan seurausta vahinkotapahtumasta. Tämä tarkoittaa sitä, että se ei korvaa korjauksesta mahdollisesti seuraavia ongelmia, vaan tällaisissa tapauksissa korjaamo on vastuussa aiheuttamiensa vaurioiden korvauksesta. (Eskuri & Patala 2010, 13-14.) Kolarivakuutus kattaa laajasti erilaisia vahinkoja, mutta sen käyttämisestä seuraa vakuutuksen bonuksen aleneminen. Sen vuoksi tämän tyyppisissä vahingoissa pyritään yleensä käyttämään ensisijaisesti muita vakuutusturvia, mikäli vahinko täyttää jonkin muun vakuutusturvan ehdot. (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2015, 3.)

Hirvivahinkovakuutus korvaa vahingot, jotka ovat aiheutuneet välittömästi törmäyksestä hirvieläimen kanssa (Rantala & Kivisaari 2014, 511). Hirvieläimen väistämisestä aiheutuneet vahinkoja ei korvata tästä vakuutuksesta, vaan kolarivakuutuksesta. Osa vakuutusyhtiöistä tarjoaa eläinvakuutusta, joka korvaa vauriot yhteentörmäyksestä minkä tahansa eläimen kanssa.

Ilkivaltavakuutus kattaa vahingot, jotka on aiheutettu tahallisesti ajoneuville. Se ei kuitenkaan korvaa toisen ajoneuvon aiheuttamia vahinkoja. Tällaiset vahingot korvataan yleensä kolariturvasta. Korvauksen saaminen ilkivaltavakuutuksesta edellyttää vahingon teon nimenomaista tahallisuutta ja se tulee myös osoittaa vakuutuksenantajalle korvausta hakiessa. (Eskuri & Patala 2010, 15.)

Palovakuutus korvaa irti päässeen tulen ajoneuville aiheuttamat vahingot. Palovakuutus ei kuitenkaan korvaa sellaisia vahinkoja, jotka ovat seurausta ajoneuvon vanhenemisesta ja kulumisesta eli esimerkiksi ajoneuvon moottorin tai akun vaurioituminen oikosulun seurauksena. Toinen syy siihen, miksi tällaisia vahinkoja ei korvata on se, että vakuutukset

tyypillisesti kattavat vain vakuutuksen kohteen ulkopuolelta tulevat riskit. (Eskuri & Patala 2010, 15-16.) Joidenkin yhtiöiden palovakuutus kattaa myös ajoneuvoon kohdistuneen salamien aiheuttamat vauriot (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2015, 4).

Varkausvakuutus korvaa ajoneuvoon kohdistuneen vahingon, jonka syynä on ollut varkaus, varkauden yritys tai luvaton käyttö. Ehtona vahingon korvaukselle on se, että ajoneuvon on täytynyt olla lukittuna tai lukitussa säilytyksessä. Vahinko korvataan vasta, kun ajoneuvo on ollut hävinneenä 30 vuorokauden ajan. (Eskuri & Patala 2010, 16.) Usein varkausvakuutukseen sisältyy ehto siitä, että tekijän on täytynyt saada ajoneuvon avaimet haltuunsa ryöstön tai murtautumisen yhteydessä. Tämä ehto jättää vakuutusturvan ulkopuolelle sellaiset tapaukset, joissa ajoneuvon ja avainten haltija on itse hukannut tai luovuttanut avaimet toiselle henkilölle. (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2015, 4.)

Lasivakuutus korvaa tuulilasi-, sivuikkuna- ja takalasisvahingot, jotka ovat aiheutuneet iskusta, joka on osunut suoraan lasiin. Tämän lisäksi saatetaan edellyttää, että lasin korjaaminen tai vaihtaminen on välttämätöntä turvallisuuden takaamiseksi. Lasivakuutuksessa voi olla erilainen omavastuu kuin muussa vakuutuksessa. (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2015, 4.)

Pysäköintivakuutus korvaa vahingot, jotka ovat aiheutuneet tuntemattoman ajoneuvon törmäyksestä pysäköityyn ajoneuvoon (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2015, 5). Tällöin vakuutuksen käyttämisestä ei seuraa bonusmenetystä, toisin kuin jos vahinko olisi korvattu kolarivakuutuksesta.

Rahoitusvakuutus eli osamaksu- ja leasingvakuutus korvaa ajoneuvon omistajalle tai leasingvuokranantajalle sellaiset vahingot, jotka on rajattu auton vakuutusten ulkopuolelle. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi vahingot, jotka eivät kuulu varkausvakuutuksen piiriin, koska ajoneuvo ei ole ollut lukittuna tai sellaiset vahingot, joita ei korvata kolarivakuutuksesta, koska vahinko on aiheutunut esimerkiksi puutteellisesta öljyn tai jäähdytinnesteen kierrosta. (Eskuri & Patala 2010, 22.)

Autopalveluvakuutus eli hinausvakuutus korvaa matkan keskeytymisestä aiheutuneet ylimääräiset kulut vakuutuksenottajalle. Korvaus annetaan, kun matka on keskeytynyt ajoneuvon vaurioitumisen tai varkauden vuoksi. Vakuutuksen kattamiksi ylimääräisiksi kuiluiksi lasketaan ajoneuvon hinaaminen korjaamolle ja määräpaikkakunnalle tai ajoneuvon haltijan kotipaikkakunnalle. Vakuutus korvaa myös ajoneuvon kuljettajan ja matkustajien kuljetuksen matkan määrä- tai lähtöpaikkaan tai ajoneuvon haltijan kotipaikkakunnalle. (Eskuri & Patala 2010, 26-27.)

Keskeytysvakuutus korvaa ajoneuvon käyttökeltavuudesta aiheutuvat kulut. Yleensä vakuutusyhtiö korvaa käyttökeltavuuden päiväkorvauksena menetettyjen käyttöpäivien mukaisesti. Menetetyt käyttöpäivät lasketaan siitä päivästä, kun ajoneuvo on tuotu korjaamolle siihen päivään asti, kun korjaamo on valmis luovuttamaan auton tai kunnes varastettu ajoneuvo palautuu vakuutetulle tai kunnes vakuutettu saa sijaisauton ajoneuvonsa tilalle. Joillakin vakuutusyhtiöillä on tuotevalikoimassaan sijaisautovakuutus, joka korvaa vakuutetulle sijaisauton vuokrauskulut. (Eskuri & Patala 2010, 28-29.) Joskus keskeytysvakuutuksen korvauksen edellytyksenä voi olla, että vakuutuksesta on jäätävä omavastuun jälkeen vielä korvattavaa. Usein ehdoissa on määrätty enimmäismäärä korvattaville seisonapäiville. Vakuutus ei korvaa sellaisia seisonapäiviä, jotka johtuvat korjaamon tekemistä virheistä. Jos ajoneuvo joutuu odottamaan korjaamalla varaosia, tällaisia päiviä ei lasketa vakuutuksen korvaamiksi seisonapäiviksi. (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2015, 4.)

Oikeusturvavakuutus kattaa asianajo- ja oikeudenkäyntikulut, jotka liittyvät vakuutetun ajoneuvon omistamiseen, kuljettamiseen ja hallintaan liittyviin riita-, rikos- ja hakemusasioihin. Oikeusturvavakuutuksen piiriin kuuluvat ajoneuvon omistaja, haltija ja kuljettaja. Oikeusturvavakuutuksen korvaus myönnetään vain vaativissa tapauksissa, joissa vakuutettu ei itse kykene puolustamaan itseään, vaan tarvitsee lainopillista asiantuntijaa avukseen oikeuksiensa puolustamiseen. (Eskuri & Patala 2010, 31-33.)

Lunastusvakuutus korvaa autoa lunastettaessa enemmän kuin auton käyvän arvon. Lunastusetuja on erilaisia ja niihin vaikuttavat esimerkiksi ajoneuvon ikä ja se, onko se ostettu uutena vai käytettynä. Uusille ajoneuvoille tarjotaan yleensä uusarvolunastusta, joka tarkoittaa, että autoa lunastettaessa korvataan vastaavan merkkisen ja mallisen uuden ajoneuvon hinta. Vanhemmille ajoneuvoille tarjotaan yleensä yliarvolunastusta. Tässä tapauksessa ajoneuvoa lunastettaessa siitä korvataan käypä arvo korotettuna esimerkiksi 30:llä prosentilla. (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2015; 5,7.)

Luonnonilmiövakuutus korvaa ajoneuvolle sattuneet vahingot, jotka ovat aiheutuneet esimerkiksi raesateesta tai auton päälle kaatuneesta puusta. Luonnonilmiövakuutus ei kuitenkaan korvaa kaikkia luonnon aiheuttamia vahinkoja. Se ei korvaa esimerkiksi moottorivauriota, joka on aiheutunut, kun autolla on ajettu veden peittämällä tiellä ja moottoriin on päässyt vettä. (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2016, 11.)

Ulkomaan vastuuvakuutus moottoriajoneuvoille eli vastuuvakuutus täydentää liikennevakuutusta ja se kattaa moottoriajoneuvon liikenteessä käyttämisestä aiheutuvan vahingonkorvausvastuun niiltä osin, kuin liikennevakuutus ei sitä korvaa. Yleensä ulkomaan vastuuvakuutus on voimassa Euroopan talousalueen (ETA) ulkopuolisissa maissa, jotka kuuluvat Vihreä kortti (Green card) -järjestelmään. (Eskuri & Patala 2010, 35.)

### **3.5 Kaskovakuutuksen hinnan määräytyminen**

Vakuutusyhtiöt saavat määritellä kaskovakuutuksiansa hinnan itse määrittelemiensä perusteiden mukaan. Maksun suuruus koostuu tekijöistä, jotka kuvaavat vakuutuksenottajien tilastollista liikennevahinkoriskiä. Liikennevakuutuslain mukaan kaskovakuutusmaksujen määräytymisessä tulee ottaa huomioon vakuutettujen etujen turvaavuus ja liikennevahinkoriski. Vakuutusmaksun tulee myös olla kohtuullisessa suhteessa vakuutuksista aiheutuvien kustannusten määrään (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2017, 4.)

Tyypillisesti kaskovakuutusmaksun perusmaksu määräytyy muun muassa ajoneuvon käyttötarkoituksen, merkin, tehon tai moottorin tilavuuden ja vakuutuksenottajan kotikunnan mukaan (Rantala & Kivisaari 2014, 513). Lisäksi hintaan voivat vaikuttaa esimerkiksi vakuutuksenottajan ikä, ajokokemus sekä se, onko hänelle sattunut vahinkoja aikaisemmin (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2017, 4). Kaskovakuutukseen sisältyy yleensä omavastuu. Omavastuun suuruus vaikuttaa vakuutusmaksun määrään. Omavastuun suuruus saattaa vaihdella vakuutuspaketin eri turvissa ja joidenkin turvien kohdalla korvaus saatetaan maksaa ilman omavastuuta. Joihinkin turviin saattaa sisältyä lisäomavastuita. Näin saattaa olla esimerkiksi varkausturvien kohdalla, jos varkaus on sattunut maassa, jossa varkauden riski on normaalia korkeampi. (Rantala & Kivisaari 2014, 513-514.)

### **3.6 Liikenne- ja kaskovakuutusten bonusjärjestelmät**

Vuonna 2017 voimaan tullut uusi liikennevakuutuslaki ei enää määrää bonusjärjestelmien lähtöbonuksille tai maksimibonuksille ylä- tai alarajoja, vaan vakuutusyhtiöt saavat nykyisin itse päättää niistä. Lakimuutoksen myötä saman vakuutuksenottajan muiden ajoneuvojen vahinkohistoriat voidaan ottaa huomioon vakuutusmaksun suuruudessa. Saman vakuutuksenottajan yhden ajoneuvon vahinkohistoriatietojen perusteella voidaan hinnoitella useampi ajoneuvo. Vahingottomat vakuutuskaudet kasvattavat bonusta eli vakuutuksen hintaan vaikuttavaa alennusprosenttia. Vahingot puolestaan alentavat bonusta eli nostavat vakuutuksen hintaa. Uuden liikennevakuutuslain myötä liikennevakuutuksiin on tullut bonusturvia eli bonus ei välttämättä laske vahingon seurauksena. (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2017, 4.)

Liikennevakuutuksen bonuksen suuruuteen vaikuttavat vakuutuksenottajan vakuutus- ja vahinkohistoria. Vakuutus- ja vahinkohistoria tarkoittavat vakuutuksenottajan ajoneuvojen liikenteessäoloaikoihin ja vahinkoihin liittyviä tietoja. Kun henkilö vaihtaa vakuutusyhtiötä tai hankkii uuden liikennevakuutuksen, vakuutusyhtiö hakee vakuutuksenottajan vakuutus- ja vahinkotiedot vakuutusyhtiöiden yhteisestä järjestelmästä. Näiden tietojen perusteella vakuutusyhtiö määrittelee vakuutuksenottajalla bonusprosentin vakuutusyhtiön oman bonusjärjestelmänsä mukaisesti. Mikäli vakuutuksenottajalla ei vielä ole vakuutus- ja vahinkohistoriaa, vakuutukseen tulee ns. lähtöbonus. Bonus nousee aina maksimibonukseen saakka, josta bonusprosentti ei enää nouse, vaan pysyy samana. (FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2017, 4.) Yleensä kaskovakuutuksen bonusoikeus koskee vain kolariturvaa eikä koko kaskovakuutuskokonaisuutta (Rantala & Kivisaari 2014, 514).

## 4 Verkkosivut

Yrityksen verkkosivut toimivat yrityksen ja asiakkaiden kohtauspaikkana Internetissä ja niiden avulla yritys voi edistää erilaisia liiketoimintansa tavoitteita. Asiakkaiden odotukset yritysten verkkosivuja kohtaan ovat muuttuneet. Vanhanaikaisten yksisuuntaisten, vain luettavaksi tarkoitettujen verkkosivujen sijaan asiakkaat toivovat nykyisin vuorovaikutteisuutta ja sosiaalista, aktiivista toimintaa. Juslén kutsuu teoksessaan "Nettimarkkinoinnin kartta-kirja" tällaisia nykyaikaisia, vuorovaikutteisia verkkosivuja nimellä "Kotisivut 2.0". (Juslén 2011, 59-60.)

Kotisivut 2.0 eroavat vanhanaikaisista verkkosivuista siten, että niitä päivitetään aktiivisesti, jolloin asiakkailla on syy tulla sivustolle uudestaan. Lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus tilata verkkosivuilla julkaistavaa sisältöä esimerkiksi sähköpostitse. Asiakkaat voivat julkaista sivustolla julkaistua tietoa helposti omissa sosiaalisen median palveluissaan ja he voivat myös kommentoida sivuston sisältöä. 2.0 kotisivuilla asiakas pystyy lataamaan sisältöä käyttöönsä ilmaiseksi, esimerkiksi videoita tai esitteitä. Nykyaikaisilla sivustoilla on linkitettyä pääsy yrityksen verkkosivujen ulkopuolisille sivustoille, kuten yrityksen Facebook-sivuille tai Twitteriin. (Juslén 2011, 60-61.)

### 4.1 Verkkosivujen käytettävyys

Hyvä käyttäjäkokemus koostuu monesta asiasta: siitä, miten helposti asiakkaan tarvitsema tieto on löydettävissä, sivuston rakenteen selkeydestä, menu-valikon toimivuudesta ja hakutoiminnosta. Myös graafisella designilla ja sivuston rakenteella on vaikutusta käyttäjäkokemukseen. Jotta voidaan luoda käyttäjäystävällinen verkkosivusto, täytyy ensin ymmärtää mitkä ovat sivuston kohderyhmät. (Chaffey 2016, 388.)

Sivustojen design vaihtelee suuresti kohdeyleisöstä riippuen, mutta on kuitenkin joitakin käytäntöjä, jotka sopivat lähes kaikkiin tilanteisiin. Rosenin ja Purintonin teoksen mukaan on tekijöitä, jotka määrittävät verkkosivuston tehokkuuden. Yhteneväisyys on ensimmäinen tekijä. Sivuston designin tulee olla tarpeeksi yksinkertainen ja sivuston täytyy olla helposti luettava ja teksti tulee olla sopivalla fonttikoolla. Sivuilla on hyvä käyttää selkeitä kategorioita eikä sivuille saa ahtaa liikaa informaatiota. Sivuston tulee olla riittävän kompleksinen eli sisältää eri kategorioita. Luettavuus on myös tärkeä tekijä. Olisi hyvä, että jokaisella sivulla näkyisi sama valikko. (Chaffey 2016, 389-390.)

Kaiken kaikkiaan yksinkertaisuus on valttia sivuston designissa. Tehokkaassa verkkosivudesignissa on yhteneväinen tyyli, joka näkyy väreissä, kuvissa, typografiassa ja sivus-



ton rakenteessa. Designin tulisi tukea yrityksen brändiä. Sivustolle olisi hyvä luoda "persoonallisuus". Sivuston persoonallisuuspiirteet ovat samoja kuin ihmisilläkin eli sivusto voi olla esimerkiksi muodollinen tai hauska. Persoonallisuuden luomiseen voidaan käyttää erilaisia tyylikelementtejä. Persoonallisuuden tulisi sopia yhteen sivuston kohdeyleisön kanssa. Esimerkiksi bisnesmaailman ihmiset suosivat yleensä tietopainotteista lähestymistapaa ja toivovat sivustolta yksityiskohtaista tietoa. Kuluttaja-asiakkaille taas sopii yleensä graafisemmat sivustot. (Chaffey 2016, 389-390.)

## **4.2 Asiakaspalvelu verkkosivuilla**

Verkkosivujen palvelun laadun takaamiseksi tulee panostaa seuraaviin tekijöihin: sivuston konkreettiseen olemukseen, luotettavuuteen, asiakkaille vastaamiseen, vakuuttavuuteen ja empatiaan. Konkreettisen olemuksen laadun takaamiseksi tulee huolehtia, että sivuston toimintojen ja viestinnän fyysinen ulkoasu on moitteeton. Konkreettinen olemus vaikuttaa sivuston helppokäyttöisyyteen ja visuaaliseen houkuttelevuuteen. Yrityksen tulee toimittaa palvelu luotettavasti ja täsmällisesti. Luotettavuuteen liittyy myös verkkosivuston saavutettavuus eli kuinka helposti asiakkaan ja verkkosivuston välille syntyy yhteys. Sähköposti-vastaukset ovat myös tärkeä tekijä luotettavuuden saavuttamisessa. (Chaffey 2016, 404-407.)

Asiakkaille vastaaminen kuvastaa yrityksen halukkuutta auttaa asiakkaita ja tarjota ripeää palvelua. Vastaamiseen liittyy sähköpostivastausten lisäksi myös takaisinsoitot eli call-backit ja sivuston latausnopeus. Vakuuttavuus syntyy henkilökunnan tietämyksestä ja kohteliaisuudesta sekä heidän kyvystään ilmaista luottamusta ja itsevarmuutta. Vakuuttavuus kuvaa myös vastausten laatua. Empatia viittaa huolenpitoon ja asiakkaiden yksilöityyn huomioimiseen. Empatiaan ei vaadita henkilökohtaista ihmiskontaktia, vaan se voidaan saavuttaa myös sähköpostin ja verkkokommunikoinnin välityksellä. (Chaffey 2016, 404-409.)

Asiakaspalvelua voidaan tarjota verkossa muun muassa call-backien avulla. Asiakkaalla on tällöin mahdollisuus pyytää yritystä soittamaan hänelle, jos jokin asia on epäselvä. Chat-palveluun eli verkkokeskusteluun palveluhenkilön ja asiakkaan välillä voidaan turvautua, jos asiakkaalla on vaikeuksia tuotteen valinnassa. Verkossa palvelua voidaan antaa myös jaetun selauksen avulla. Asiakasta voidaan opastaa tarkemmin, kun asiakas jaa näyttönsä asiakaspalvelijan kanssa. (Chaffey 2016, 405.)

Zeithamlin, Parasuramanin ja Berryn teoksessa esitelty E-Servqual on viitekehys verkkopalvelun laadun arvioimiseksi (Kuvio 2.). Se sisältää seitsemän ulottuvuutta. Neljä ensimmäistä ovat palvelutoiminnan ydinpalveluja ja loput kolme kuvaavat toimintoja, jotka liittyvät tilanteisiin, joissa asiakkaalla on kysymyksiä tai ongelmia. (Chaffey 2016, 405.)

<b>Tehokkuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Palvelun käytettävyys</li> <li>•Tiedon etsimisen helppous</li> </ul>
<b>Lupausten täyttyvyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Palvelulupausten toteutuminen (saatavuus, toimitusaika)</li> </ul>
<b>Luotettavuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sivuston tekninen toimivuus</li> </ul>
<b>Yksityisyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vakuutus siitä, että esim. ostokäyttätymistietoja ei jaeta ulkopuolisille</li> <li>•Luottokorttitietojen salaus</li> </ul>
<b>Reagoivuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kuinka yritys tarjoaa asiakkaalle tukea ja apua tarvittaessa</li> </ul>
<b>Hyvitykset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rahan palauttamiskäytännöt</li> <li>•Palautuskustannukset</li> </ul>
<b>Yhteydenotto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mahdollisuus puhua asiakaspalvelijalle esim. chatissa</li> </ul>

Kuvio 2. E-Servqual -viitekehys verkkopalvelun laadun arvioimiseksi

### 4.3 Kilpailijoiden verkkosivujen arviointi benchmarking-menetelmän avulla

Benchmarking on oman yrityksen tehokkuuden, laadun, nopeuden ja tuottavuuden vertailua muihin yrityksiin. Benchmarkingin avulla pystytään havainnoimaan, miten yritys eroaa kilpailijoistaan. Näin myös ymmärretään, mitä menestyneimmät yritykset tekevät ja kuinka korkealle oman yrityksen tavoitteet onkaan mahdollista asettaa. Benchmarkingin tarkoituksena on parannusten tekeminen omassa yrityksessä. Omaa yritystä verrataan nimenomaan huippuyrityksiin omalla, mahdollisesti jopa toisellakin toimialalla. Benchmarkingin avulla pyritään ottamaan oppia ja soveltamaan oman yrityksen toimintaan sellaisia asioita, jotka ovat menestyneimmillä yrityksillä toimivampia. (Alhola 2016, 119-120.)

Kilpailijoiden verkkosivujen analysointi benchmarking-menetelmän avulla on tärkeää, jotta pystytään kilpailemaan kilpailijoiden verkkosivujen kanssa. Benchmarking-menetelmän avulla arvioidaan kilpailijoiden verkkosivujen käytettävyyttä ja designia. Kilpailijoita arvioidessa voidaan vertailla myös kilpailijoiden suorituskyyä markkinoilla, esimerkiksi markkinaosuuksia, myyntitrendejä ja sitä, kuinka suuri osa yrityksen myynnistä tulee Internetin kautta. Lisäksi voidaan tutkia, kuinka suuri osa verkkosivuilla käyneistä on saatu muutet-

tua varsinaisiksi ostajiksi. Muita kiinnostavia vertailukohteita ovat markkinapaikan positiointi eli miten verkkosivu eroaa kilpailijoistaan ja miten asiakkaat näkevät sen sekä kilpailijan markkinointiviestintä eli mitä hyötyä sivustosta on asiakkaalle ja kuinka selvästi se tulee ilmi. Hyvä sivusto tukee asiakkaan ostopäätöksen kaikkia vaiheita eli sivuston tulisi olla sellainen, josta on hyötyä sekä aivan uudelle asiakkaalle, jolla ei ole yrityksestä vielä mitään tietoa sekä jo olemassa olevalle asiakkaalle. (Chaffey 2016, 380-381.)

Yksi tärkeä vertailukohde on selvittää, mitä palveluita kilpailijoilla on tarjolla verkkosivuillaan. Olisi hyvä ottaa selvää, onko kilpailijoiden sivuilla mahdollista ostaa tuotteita tai palveluita ja kuinka verkkoasiakaspalvelutuki on järjestetty. Muita vertailukohtia ovat esimerkiksi sivuston esteettiset seikat, käytettävyys, persoonallisuus, saavutettavuus ja nopeus. Useimpien verkkosivustojen kohdalla verkkoon laitettava informaatio on hyvin samankaltaista. Monelta sivustolta saattaa kuitenkin puuttua yrityksen perustiedot. Perustiedot ovat tärkeitä varsinkin uusille asiakkaille, joille yritys on vielä tuntematon. Uusia asiakkaita varten verkkosivustolla olisi hyvä kertoa selkeästi mitä yritys tekee, mitä tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa, missä yritys toimii ja mikä tekee yrityksen erilaiseksi muista eli miksi asiakkaan tulisi käyttää juuri kyseisen yrityksen palveluita. (Chaffey 2016, 380-381.)

## 5 Kilpailijoiden analysointi

Kilpailijoiden analysoimista varten tarvittavaa tietoa on kerätty vakuutusyhtiöiden julkisilta verkkosivuilta ja vuosikertomuksista. Aineistoa on analysoitu sisällönanalyysimenetelmällä ja sitä on koottu erilaisiin taulukoihin. Verkkosivujen vertailussa on hyödynnetty benchmarking-menetelmää taulukon muodossa. Taulukoihin on valittu viitekehystä hyödyntäen ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä verkkosivuston käytettävyyden kannalta.

Suomen Vahinkovakuutuksessa tehdään jatkuvasti kilpailijoiden seurantaa, varsinkin hinnoittelun näkökulmasta. Lisäksi kilpailijoista tutkitaan säännöllisesti muun muassa markkinaosuuksien kehittymistä jokaisessa vakuutuslajissa, tarjouspyyntöjen lukumäärää ja niistä seuranneiden kauppohen suhdetta sekä asiakkaiden pysyvyyttä eli kuinka kauan asiakas pysyy uudessa vakuutusyhtiössä sitä vaihtaessaan. (Jalonen, 10.5.2017.)

### 5.1 Kilpailijoiden esittely

Kilpailija-analyysiin on valittu toimeksiantajan toiveiden mukaisesti tutkittavaksi kahdeksan vakuutusyhtiötä: Fennia, Folksam, If, LähiTapiola, OP Vakuutus, Pohjantähti, Turva ja Volvia. Kilpailijoiden valinta on tehty viitekehyksessä esiteltyjen Pirttilän oppien mukaisesti eli yritys on itse päättänyt kilpailijat, jolloin maksimoidaan yrityksen kilpailija-analyysista saama hyöty.

Kaikki analyysiin valitut kilpailijat ovat avainkilpailijoita eli sellaisia toimijoita, joiden kanssa toimeksiantaja on tekemisissä päivittäin. Tämä on Pirttilän mukaan järkevää, kun tehdään lyhyen aikavälin kilpailija-analyysiä. Kilpailijat toimivat kaikki samalla toimialalla ja ne tarjoavat samanlaisia vakuutustuotteita. Opinnäytetyössä resurssit ovat rajallisesti, joten oli välttämätöntä rajata tutkittavat kilpailijat vain toimialaperusteisiin eikä markkinaperusteisiin kilpailijoihin.

#### 5.1.1 Fennia

Fennia on vanha ja perinteikäs, vuonna 1882 perustettu suomalainen vahinkovakuutusyhtiö, joka on osa Fennia-konsernia. Se on keskinäinen vakuutusyhtiö eli se on asiakkaidensa omistama. Fennialla on konttoreita 35:ssä kaupungissa ja vuonna 2016 sen henkilöstön lukumäärä oli noin 935. Vuonna 2015 Fennian vakuutusmaksutulot olivat 417 100 000 euroa ja markkinaosuus 12,3 % eli se on vahinkovakuutusmarkkinoilla keski-suuri toimija. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2017b, 3; Fennia-konserni 2017eg; Finanssi-valvonta 2015.)

Fennian juuret ovat yrittäjyydessä ja sen asiakkaita ovat yritykset, yrittäjät ja kotitaloudet. Fennia tarjoaa vahinkovakuuttamisen, vapaaehtoisen henki-, eläke- ja säästövakuuttamisen sekä varainhoidon palveluja. Henkilöasiakkaille tarkoitettuja vakuutuksia on ajoneuvo-, koti-, henkilö-, matka-, eläin-, vene-, metsävakuutus ja nuorille suunnattu vakuutuspaketti. Yritysassiakkaille on tarjolla vakuutuksia yrittäjille ja työntekijöille sekä omaisuus-, ajoneuvo- ja työkone- sekä asunto- ja kiinteistövakuutuksia. (Fennia-konserni 2017cfh.)

Fenniassa asiakaspalvelu hoituu perinteisesti konttorissa, puhelimitse ja verkossa Oma Fennia -palvelun kautta. Oma Fennia -palvelussa asiakas pystyy verkkopankkitunnuksiansa avulla muun muassa tarkastelemaan omia vakuutuksiaan, tekemään vahinkoilmoituksen ja lähettämään viestejä. Fennian verkkosivuilla asiakas pystyy itse laskemaan laskureiden avulla hinnan matka-, ajoneuvo-, koti-, henki- ja talkoovakuutukselle sekä Yrittäjän starttipaketille ja nuorten vakuutuspaketille. (Fennia-konserni 2017bf.)

### **5.1.2 Folksam**

Folksam on osa ruotsalaista Folksam Sak -konsernia ja se on perustettu vuonna 1925. Sillä on Suomessa konttoreita 12:lla paikkakunnalla ja sillä on noin 200 työntekijää. Folksamin vakuutusmaksutulot vuonna 2015 olivat 75 700 000 euroa ja sen markkinaosuus vahinkovakuutusmarkkinoilla oli 2,2 %. Folksamilla on 90 000 asiakasta painottuen lähinnä rannikkoalueille ja kasvukeskuksiin. Folksamin tuotevalikoimaan kuuluvat yksityisasiakkaille suunnatut koti-, auto-, henkilö-, matka-, eläin-, metsä- ja venevakuutukset. Yritysassiakkaille on tarjolla tapaturmavakuutus ja valikoima omaisuus-, kiinteistö-, henkilö- ja ajoneuvovakuutuksia. (Finanssivalvonta 2015; Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017deh.)

Asiakaspalvelu hoidetaan Folksamilla konttorissa, puhelimitse, verkossa Asiakasportaalissa tai Facebookin asiakaspalvelussa. Asiakasportaaliin kirjaudutaan verkkopankkitunnuksilla tai mobiilivarmenteella ja siellä asiakas pystyy tarkastelemaan ja tekemään muutoksia vakuutuksiinsa sekä laittamaan viestejä asiakaspalvelijoille. Folksamin verkkosivuilla voi laskea itse hinnan koti-, auto ja venevakuutukselle. (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017b.)

### **5.1.3 If**

If on Pohjoismaissa ja Baltian maissa toimiva vahinkovakuutuskonserni, joka on perustettu vuonna 1999 fuusioiden seurauksena. Konsernin pääkonttori sijaitsee Ruotsissa. Ifillä on Suomessa noin 1 700 työntekijää ja sillä on konttoreita seitsemällä paikkakun-

nalla. Vuonna 2015 Ifin vakuutusmaksutulot olivat 1 012 000 000 euroa ja sen markkinaosuus oli 29,8 % eli sen osuus on toiseksi suurin vahinkovakuutusmarkkinoilla. Ifillä on 3,7 miljoonaa henkilö- ja yritysasiakasta Pohjoismaissa ja Baltiassa. Yrityksen asiakkaita ovat henkilö-, yritys- ja suurasiakkaat. If tarjoaa yksityisasiakkaille ajoneuvo-, koti-, henkilö-, nuoriso-, matka-, eläin-, vene- ja metsävakuutuksia. Yritysasiakkaille on tarjolla muun muassa yrittäjä-, henkilö-, ajoneuvo-, omaisuus-, keskeytys-, vastuu-, kuljetus- meri ja yritys-järjestöjen vakuutuksia. (Finanssivalvonta 2015; If P&C Insurance Company Ltd 2017, If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017c, 48; Sampo Oyj 2017.)

If panostaa asiakaspalvelussaan korvauksien nopeaan käsittelyyn. Se käsittelee yli puolet vahingoista 24:ssä tunnissa. If palvelee asiakkaitaan puhelimitse, konttoreissa sekä verkkosivuilla Omat sivut -palvelussa ja chat-palvelun välityksellä. Ifin toimipisteissä ei hoideta korvauksiin liittyviä asioita. Omat sivut- palvelussa asiakas näkee vakuutuksensa ja voi tehdä niihin muutoksia sekä lähettää viestejä asiakaspalvelijoille. Omille sivuille kirjaututaan verkkopankkitunnuksilla tai mobiilivarmenteella. Ifin verkkosivuilla pystyy laskemaan itse laskureiden avulla hinnan kaikille vakuutuksille. Ifin verkkosivuilla pystyy liittymään If Kehittäjä -asiakasyhteisöön, jonka kautta asiakkaat pääsevät osallistumaan vakuutuspalveluiden kehittämiseen. Asiakasyhteisön jäsenenä asiakas saa kutsuja erilaisiin kyselyihin ja keskusteluihin ja osallistuneita palkitaan muun muassa lahjakorttiarvonnalla. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017c.)

#### **5.1.4 LähiTapiola**

LähiTapiolan toiminta alkoi virallisesti vuonna 2013, jolloin LähiVakuutus ja Tapiola yhdistyivät. LähiTapiola on keskinäinen yhtiöryhmä eli se on asiakkaidensa omistama. LähiTapiola-ryhmä koostuu LähiTapiola Vahinkovakuutuksesta, 20:stä alueyhtiöstä, LähiTapiola Henkiyhtiöstä, LähiTapiola Varainhoidosta ja LähiTapiola Kiinteistövarainhoidosta. LähiTapiolalla on noin 1,6 miljoonaa asiakasta, jotka ovat henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaita. Yhtiön henkilöstömäärä on noin 3 400. LähiTapiolan vakuutusmaksutulot vuonna 2015 olivat noin 1 180 000 euroa ja sen markkinaosuus vahinkovakuutusmarkkinoilla oli noin 26,3 %. (Finanssivalvonta 2015; LähiTapiola 2017h.)

Yhtiön tuotevalikoimaan kuuluu henkilöasiakkaille tarkoitettut koti-, auto-, vene-, henkilö-, matka-, eläin- ja metsävakuutukset. Yrityksille suunnattuja vakuutuksia ovat lakisääteiset ja vapaaehtoiset henkilövakuutukset, ajoneuvovakuutukset ja omaisuuteen ja toimintaan liittyvät vakuutukset. Maatiloille tarkoitettuja vakuutuksia ovat henkilö-, maatala ja omaisuus-, ajoneuvo- ja eläinvakuutukset. (LähiTapiola 2017dfj.)

Asiointi LähiTapiolassa onnistuu konttoreissa, puhelimitse ja verkkopalvelussa, jonne asiakas kirjautuu pankkitunnuksillaan. Verkkopalvelussa asiakas pääsee näkemään omat vakuutuksensa ja tekemään niihin muutoksia. LähiTapiolan verkkosivuilta löytyy laskurit auto-, koti-, henki-, matka-, tapaturma- ja moottoripyörävakuutuksille. (LähiTapiola 2017a.)

### **5.1.5 OP Vakuutus**

OP Vakuutus on osa kotimaista OP Ryhmää ja sen toiminta on alkanut vuonna 1902. OP Ryhmä on osuustoiminnallinen ja se haluaa tulla tunnetuksi suomalaisuudestaan. OP Ryhmän toiminta on jaoteltu kolmeen segmenttiin: pankkitoimintaan, vahinkovakuuttamiseen sekä varainhoitoon. OP Ryhmässä on noin 170 itsenäistä osuuspankkia ympäri Suomea. Vuonna 2016 OP Ryhmässä oli henkilöstöä noin 12 300 ja asiakkaita 4,3 miljoonaa. Vuonna 2015 OP Vakuutuksen eli silloisen Pohjolan vakuutusmaksutulot olivat 1 198 000 000 euroa ja sen markkinaosuus oli 35,3 % eli se on vahinkovakuutusmarkkinoiden johtaja. OP Vakuutus tarjoaa laajan valikoiman ajoneuvo-, eläin-, henkilö-, koti-, matka-, metsä-, urheilu- ja venevakuutuksia henkilöasiakkaille. Yritysiasiakkaille on tarjolla henkilö-, omaisuus-, toiminta-, ajoneuvo-, matka- ja maatalousyrittäjien vakuutuksia. (Finanssivalvonta 2015; OP Ryhmä 2017cegi.)

Asiakaspalvelu hoituu OP Vakuutuksessa konttoreissa, puhelimitse ja verkossa. Verkkosivuilla asiakkaita palvelee chatin välityksellä ja verkkopankkitunnuksilla kirjautumalla vakuutusten verkkopalvelussa. Verkkopalvelussa asiakas voi katsella vakuutuksiaan ja tehdä niihin muutoksia. Asiakkaita palvelee yleisluontoisissa asioissa myös sosiaalisessa mediassa Facebookissa ja Twitterissä. Yrityksen verkkosivuilla voi laskea hinnan kaikille vakuutuksille. (OP Ryhmä 2017a.)

### **5.1.6 Pohjantähti**

Pohjantähti on yli 120 vuotta vanha suomalainen yritys. Yritys on asiakkaidensa omistama ja sillä on toimipisteitä 40:ssä kaupungissa. Toimipisteet sijaitsevat kattavasti ympäri Suomea Helsingistä Kittilään. Pohjantähden vakuutusmaksutulot vuonna 2015 olivat 96 400 000 euroa ja markkinaosuus 2,8 % eli se on vahinkovakuutusmarkkinoilla melko pieni toimija. Pohjantähdellä on 330 työntekijää ja sen asiakkaita ovat kotitaloudet, maataloudet sekä yritykset. Yksityisasiakkaille on tarjolla ajoneuvo-, eläin-, henkilö-, koti ja omaisuus-, matka- ja vastuu- ja oikeusturvavakuutukset. Yrityksille suunnattuja vakuutuksia ovat ajoneuvo-, henkilöstö-, kiinteistö-, maatala-, omaisuus-, toiminta- ja yrittäjän vakuutukset. (Finanssivalvonta 2015; Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017efg.)

Asiakkaita palvelee konttoreissa, puhelimitse sekä verkossa. Oma Pohjantähti -palvelussa asiakas voi tarkastella vakuutuksiaan ja korvausasioitaan ja ottaa yhteyttä Pohjantähden. Pohjantähdessä asiakas saa itse määritellä tarvitsemansa turvan ja omavastuusuuden. Yrityksen verkkosivuilla voi laskea itse laskurilla hinnan kaskovakuutukselle. Muiden vakuutuksien hintojen tiedustelemiseksi asiakas voi pyytää tarjouksen vakuutuksesta konttorissa, sähköpostitse, Oma Pohjantähdessä tai puhelimitse. (Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017a.)

### **5.1.7 Turva**

Turva on suomalainen, vuonna 1910 perustettu vakuutusyhtiö. Turva on yhtiömuodoltaan keskinäinen ja sillä on 50 toimipistettä ympäri Suomen. Turvan vakuutusmaksutulot vuonna 2015 olivat 60 200 000 euroa ja sen markkinaosuus oli 1,8 %. Yrityksellä on 295 työntekijää ja sen asiakkaat ovat kotitalouksia, yhteisöjä ja pk-yrityksiä. Henkilöasiakkaiden tarjontaan kuuluu koti-, henkilö-, auto-, matka-, vene-, lemmikki- ja metsävakuutukset. Yritysasiakkaiden valikoimassa on omaisuus- ja toiminta-, auto- ja lakisääteiset ja vapaaehtoiset henkilövakuutukset. Turva tarjoaa kaikkien ammattiliittojen jäsenille etuja ja heille räätälöityjä tuotteita. (Finanssivalvonta 2015, Turva 2017cdfh.)

Turvan asiakaspalvelu palvelee asiakkaita konttoreissa, puhelimitse ja verkossa. Turvan verkkopalvelussa asiakas pääsee verkkopankkitunnuksilla kirjautumalla tarkastelemaan ja muuttamaan vakuutuksia, tekemään vahinkoilmoituksen ja lähettämään viestejä asiakaspalveluun. Yrityksen verkkosivuilla voi myös laskea laskurin avulla hinnan koti-, henkilö-, auto- ja matkavakuutuksille. Muihin vakuutuksiin asiakas voi pyytää tarjouspyynnön verkkosivujen lomakkeen kautta, sähköpostitse, puhelimitse tai toimistossa. (Turva 2017a.)

### **5.1.8 Volvia**

Volvia Vakuutus on perustettu vuonna 1959 ja se on toiminut Suomessa vuodesta 1998 alkaen. Volvia on ollut osa Ifiä vuodesta 2001 lähtien. Volvialla ei ole varsinaisia omia toimipisteitä, vaan sen vakuutuksia myydään kaikilla Volvo ja Renault -jälleenmyyjillä. Volvialla on Suomessa 25 000 asiakasta ja sen tuotevalikoimaan kuuluu ainoastaan Volvo- ja Renault- merkkisille autoille tarkoitetut liikenne- ja kaskovakuutukset. (Volvia Vakuutus 2015b.)

Volvian asiakaspuhelu toimii puhelimitse ja verkkosivuilla. Ifin Omat Sivut ovat myös Volvian asiakkaiden käytössä. Hintalaskuria yrityksen verkkosivuilla ei ole, vaan hintapyyntö vakuutuksesta voi pyytää verkkosivuilla, jolloin asiakkaaseen otetaan yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse. (Volvia Vakuutus 2015a.)



## **5.2 Kaskovakuutusten sisällöt**

Tarkasteltavista vakuutusyhtiöistä kolmella yhtiöllä eli Folksamilla, LähiTapiolalla ja Turvalla on valikoimassaan neljä erilaista kaskopakettia. Kolme yhtiötä tarjoavat kolmea erilaista kaskopakettia eli Fennia, OP Vakuutus ja POP Vakuutus ja kaksi yhtiötä tarjoavat kahta kaskopakettia eli If ja Volvia. Pohjantähdellä ei ole valmiita kaskopaketteja, vaan asiakas saa valita itse mieleisensä vakuutusturvat. Ainoastaan palovakuutus on pakollista valita Pohjantähden kaskovakuutuksiin. Myös Fennialla asiakas voi valita kolmen valmiin kaskopaketin sijasta itse haluamansa vakuutusturvat.

Taulukoissa 1-4 kaskopaketit on jaoteltu neljään ryhmään: laajin kasko, laaja kasko, suppea kasko ja suppein kasko. Sellaisten yhtiöiden vakuutukset, joita on alle neljän laajuista, on lajiteltu taulukoihin siten, että Laajin kasko -taulukko on valittu kunkin yhtiön laajin kaskopaketti, Laaja kasko -taulukkoon sellaiset kaskot, joihin voi valita lasivakuutuksen, Suppea kasko -taulukkoon sellaiset, jotka sisältävät kolariturvan ja Suppein kasko -taulukko on valittu sellaiset kaskopaketit, jotka eivät sisällä kolariturvaa. Vertailtavuuden helpottamiseksi Pohjantähden kaskovakuutukset on sijoitettu ensimmäiseen taulukkoon eli Laajin kasko -taulukkoon.

### **5.2.1 Laajin kasko**

Taulukossa 1 on esitelty vakuutusyhtiöiden laajimmat kaskopaketit eli POP Vakuutuksen XL-kaskovakuutus, Fennian Premiumkasko, Folksamin Maxikasko, Ifin Huippukasko, LähiTapiolan Loistokasko, OP Vakuutuksen Superkasko, Turvan Liittokasko ja Volvian Pakettivakuutus.

Taulukko 1. Laajin kasko eli superkasko (Fennia 2017a, 10; Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017a, 4; If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017a, 3; LähiTapiola 2017b; OP Vakuutus 2017b, 4; Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017a, 12; Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017c; Turva 2017a, 3; Volvia Vakuutus 2017b, 7)

	POP Va- kuutus XL- kasko	Fennia Pre- mium- kasko	Folksam Ma- xikasko	If Täys- kasko	LähiTa- piola Loisto- kasko	OP Vakuu- tus Super- kasko	Poh- jan- tähti	Turva Liitto- kasko	Volvia Pa- kettiva- kuutus
Kolarivakuutus	X	X	X	X	X	X	(X)	X	X
Palovakuutus	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Varkausvakuutus	X	X	X	X	X	X	(X)	X	X
Ilkivaltaturva	X	X	X	X	X	X	(X)	X	X
Oikeusturvavakuutus	X	X	X	X	X	X	(X)	X	X
Autopalvelu-/ Hinaus- vakuutus	X	X	X	X	X	X	(X)	X	X
Keskeytys-/ Sijaisauto- vakuutus	X	X	lisäturva	lisäturva	X	lisäturva	(X)	X	X
Lasivakuutus	X	X	lisäturva	lisäturva	X	lisäturva	(X)	X	X
Ulkomaan vastuuva- kuutus	X	X	X	X	X	X		X	X
Lunastusvakuutus	X	X	X	lisäturva	X	lisäturva		X	lisäturva
Eläinvahinkovakuutus	X	X		X	X		(X)	X	X
Hirvivahinkovakuutus		X	X		X	X		X	
Ojaanajo väistettäessä hirvieläintä			X						
Luonnonilmiöturva	X	X	X		X		(X)	X	X
Pysäköintiturva	X	X	X	X		lisäturva			X
Rahoitusvakuutus	X	X	?	X	X	lisäturva	(X)	X	lisäturva
Henkilöturva				X					
Lemmikkivakuutus				X					
Rengasturva	X								
Kuluturva					lisäturva				

Kaikkien yhtiöiden laajimpiin kaskoihin kuuluu kolari-, palo-, varkaus-, ilkivalta-, oikeus-  
turva- ja autopalveluvakuutus. Kaikkiin vakuutuspaketteihin kuuluu myös joko pelkkä hirvi-  
tai laajempi eläinvahinkovakuutus. Folksamin Maxikaskoon kuuluu hirvivahinkovakuutus-  
sen lisäksi ojaanajo väistettäessä hirvieläintä -vakuutus. Ojaanajovakuutus korjaa sellaiset  
vahingot, jotka johtuvat tieltä suistumisesta hirvieläintä väistettäessä taajama-alueen ulko-  
puolella. Lasiturva kuuluu myös kaskopaketteihin, mutta Folksamilla, Ifillä ja OP Vakuutus-  
sella se ei kuulu pakettiin automaattisesti, vaan se on valittavissa oleva lisäturva.

(Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017a, 4; If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017a, 3; Keskinäi-

nen Vakuutusyhtiö Fennia 2017a, 10; LähiTapiola 2017b; OP Vakuutus 2017b, 4; Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017a, 12; Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017c; Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017a, 3; Volvia Vakuutus 2017b, 7.)

Yhtiöiden keskeytys- ja sijaisautovakuutuksissa on eroja. Fennian, LähiTapiolan, Turvan ja Volvian sijaisautovakuutukset on jaettu vuokra-autovakuutukseen ja laajaan vuokra-autovakuutukseen. Laaja vuokra-autovakuutus korvaa sijaisauton kulut laajemmin erilaisista vahingoista tai useamman päivän ajalta. Useimmissa yhtiöissä asiakas saa itse päättää ottaako käyttöönsä sijaisauton vai valitseeko hän mieluummin päiväkorvauksen.

Kuluturva kuuluu ainoastaan LähiTapiolan Loistokaskoon. Kuluturva korvaa kaskovahingon hoitamisesta aiheutuvia kuluja, kuten puhelinkuluja tai julkisen liikenteen matkakuluja. POP Vakuutuksen kaskopaketti on ainoa, johon kuuluu rengasturva. Rengasturva korvaa renkaan korjauksen tai uuden renkaan, jos rengas on hajonnut yllättäen tai äkillisesti. Ifin Täyskasko on ainoa, johon kuuluu henkilöturva kuljettajalle ja matkustajille. Henkilöturva kasvattaa liikennevakuutuksen turvaa ja siitä maksetaan korvausta silloin, kun kuljettaja tai matkustaja on vammautunut tai menehtynyt liikenneonnettomuudessa. Ifin Täyskasko on myöskin ainoa, johon kuuluu Lemmikiturva. Lemmikiturvasta maksetaan korvausta, jos autossa matkustanut koira tai kissa vammautuu tai menehtyy. (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017a, 4; If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017a, 3; Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2017a, 10; LähiTapiola 2017b; OP Vakuutus 2017b, 4; Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017a, 12; Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017c; Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017a, 3; Volvia Vakuutus 2017b, 7.)

Kaiken kaikkiaan POP Vakuutuksella, Fennialla, Ifillä ja LähiTapiolalla on kaikista laajin vakuutussisältö tarjottavanaan laajimmissa kaskopaketeissa. POP Vakuutuksen ja Fennian laajimmat kaskopaketit sisältävät 15 vakuutusta. If ja LähiTapiola tarjoavat myös 15:a vakuutusta, mutta osa niistä on valinnaisia lisäturvia. LähiTapiolan ja Turvan laajimpien kaskopakettien sisällöt ovat muuten täysin samat, mutta LähiTapiolan kaskoon kuuluu lisäksi kuluturva vapaaehtoisena lisäturvana. Pohjantähden ja OP Vakuutuksen laajimpien kaskojen sisällöt ovat suppeimmat. Pohjantähden tarjonnassa on yhteensä 11 vakuutusta, joista asiakas saa itse koota mieleisensä kokonaisuuden. Ainoastaan palovakuutus on pakollista valita. OP Vakuutuksella laajin kasko sisältää kahdeksan vakuutusta ja halutesaan asiakas voi valita niiden lisäksi viidestä lisäturvasta haluamansa.

## 5.2.2 Laaja kasko

Taulukossa 2 on esitelty kunkin yhtiön laajat kaskovakuutuspaketit eli POP Vakuutuksen Auto L, Fennian Laaja Fenniakasko, Folksam Kasko, LähiTapiolan Laaja kasko ja Turvan Turvakasko.

Taulukko 2. Laaja kasko (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017a, 4; Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2017a, 10; LähiTapiola 2017b; Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017c; Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017a, 3)

Laaja kasko					
	POP Vakuutus Auto L	Fennia Laaja Fenniakasko	Folksam Kasko	LähiTapiola Laaja kasko	Turva Turvakasko
Kolarivakuutus	X	X	X	X	X
Palovakuutus	X	X	X	X	X
Varkausvakuutus	X	X	X	X	X
Ilkivaltaturv	X	X	X	X	X
Oikeusturvavakuutus	X	X	X	X	X
Autopalvelu-/ Hinausvakuutus	X	X	X	X	X
Keskeytys-/ Sijaisautovakuutus		lisäturva	lisäturva	lisäturva	lisäturva
Lasivakuutus	X	lisäturva	lisäturva	X	X
Ulkomaan vastuuvakuutus	X		X	X	X
Lunastusetuvakuutus		lisäturva		X	X
Eläinvahinkovakuutus	X				
Hirvivahinkovakuutus		X	X	X	X
Ojaanajo väistettäessä hirtä			X		
Luonnonilmiöturva	X			X	X
Rahoitusvakuutus	X		?	X	X
Kuluturva				lisäturva	

Kaikkiin paketteihin sisältyy kolari, palo-, varkaus-, ilkivalta-, oikeusturva- ja autopalveluvakuutus. Keskeytys- tai sijaisautovakuutuksen saa laajaan kaskoon lisäturvana Fenniassa, Folksamissa, LähiTapiolassa ja Turvassa. Sijaisautovakuutuksen voi valita Fenniassa ja Turvassa. POP Vakuutuksen Auto L -kaskoon ei ole saatavilla keskeytys- tai sijaisautovakuutusta. Folksamissa ja LähiTapiolassa valittavana on päiväkorvaus. Lasivakuutus sisältyy POP Vakuutuksen, LähiTapiolan ja Turvan laajaan kaskoon ja Fenniassa ja Folksamissa se on valittavissa lisäturvana. (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017a, 4; Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2017a, 10; LähiTapiola 2017b; Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017c; Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017a, 3.)

LähiTapiolan Laaja kasko on kaikista kattavin paketti sisältäen 12 vakuutusta ja kaksi lisäturvaa. Turvan Turvakasko on sisällöltään muutoin sama, mutta siihen ei voi valita lisäturvaksi kuluturvaa. Fennian Laaja Fenniakasko on näistä kaskopaketeista suppein. Siihen sisältyy seitsemän vakuutusta ja kolme lisäturvaa. Laajasta Fenniakaskosta puuttuu muun muassa ulkomaan vastuuvakuutus ja luonnonilmiöturva.

### 5.2.3 Suppea kasko

Taulukossa 3 on eriteltynä kaikki suppeat kaskovakuutuspaketit eli Folksamin Laajennettu palo & varkaus, LähiTapiolan Peruskasko, OP Vakuutuksen Kevytkasko ja Turvan Peruskasko.

Taulukko 3. Suppea kasko (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017a, 4;; LähiTapiola 2017b; OP Vakuutus 2017b, 4; Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017a, 3)

Suppea kasko				
	Folksam Laajennettu palo & varkaus	LähiTapiola Peruskasko	OP Vakuutus Kevytkasko	Turva Peruskasko
Kolarivakuutus		X	X	X
Palovakuutus	X	X	X	X
Varkausvakuutus	X	X	X	X
Ilkivaltaturva	X	X	X	X
Oikeusturvavakuutus	X	X	X	X
Autopalvelu-/ Hinausvakuutus	X	X	X	X
Sijaisautovakuutus				lisäturva
Ulkomaan vastuuvakuutus	X	X	X	X
Lunastusvakuutus		X		X
Hirvivahinkovakuutus	X	X	X	X
Ojaanajo väistettäessä hirvieläintä	X			
Luonnonilmiöturva		X		X
Rahoitusvakuutus	?	X	lisäturva	X
Kuluturva		lisäturva		

Kaikkiin suppeisiin kaskopaketteihin sisältyy palo-, varkaus-, ilkivalta-, oikeusturva-, autopalvelu- ja hirvivahinkovakuutus. Kolarivakuutus sisältyy kaikkiin muihin paitsi Folksamin suppeaan kaskoon. LähiTapiolan ja Turvan kaskoihin sisältyy lunastusvakuutus. Turvan Peruskasko on ainoa, johon voi valita sijaisautovakuutuksen lisäturvaksi. Muihin kaskoihin ei sisälly keskeytys- tai sijaisautovakuutusta. (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017a,

4;; LähiTapiola 2017b; OP Vakuutus 2017b, 4; Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017a, 3.)

LähiTapiolan Peruskasko ja Turvan Peruskasko ovat sisällöltään kattavimmat näistä kaskopaketeista. Ne sisältävät 11 vakuutusta ja yhden lisäturvan. Ne ovat sisällöltään muuten samat, mutta LähiTapiolassa kuluturva on lisäturvana ja Turvassa sijaisautovakuutus on puolestaan lisäturvana. Folksamin Laajennettu palo & varkaus on suppein näistä kaskopaketeista sisältäen kahdeksan vakuutusturvaa. Siihen sisältyy ojaanajo väistettäessä hirvieläintä -vakuutus, jota ei ole muissa kaskopaketeissa. Folksamin suppeasta kaskosta kuitenkin puuttuu muun muassa kolarivakuutus ja rahoitusvakuutus.

#### **5.2.4 Suppein kasko**

Suppeimpiin kaskovakuutuspaketteihin sisältyy nimensä mukaisesti kaikista vähiten vakuutuksia (Taulukko 4). Suppeimmat kaskopaketit ovat POP Vakuutuksen Auto S, Fennian Osakasko, Folksamin Palo & varkaus, Ifin Osakasko, LähiTapiolan Osakasko, OP Vakuutuksen Osakasko, Turvan Hirvi-ilkivalta-palo-varkaus ja Volvian Osavakuutus.

Taulukko 4. Suppein kasko (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017a, 4; If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017a, 3; Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2017a, 10; LähiTapiola 2017b; OP Vakuutus 2017b, 4; Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017c; Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017a, 3; Volvia Vakuutus 2017b, 7)

Suppein kasko								
	POP Vakuutus Auto S	Fennia Osa-kasko	Folksam Palo & varkaus	If Osa-kasko	LähiTapiola Osakasko	OP Vakuutus Osa-kasko	Turva Hirvi-ilkivalta-palo-varkaus	Volvia Osa-kasko
Palovakuutus	X	X	X	X	X	X	X	X
Varkausvakuutus	X	X	X	X	X	X	X	X
Ilkivaltaturva	X			X	X	lisäturva	X	X
Oikeusturvavakuutus	X	X	X	X	X	X	X	X
Autopalvelu-/ Hinausvakuutus	X	X	X	X	X	lisäturva	X	X
Ulkomaan vastuuvakuutus	X		X	X	X	X	X	X
Eläinvahinkovakuutus	X			X				X
Hirvivahinkovakuutus		X	X		X	X	X	
Henkilöturva				X				
Lemmikkiturva				X				

Kaikkiin suppeimpiin kaskopaketteihin sisältyy palo-, varkaus- ja oikeusturvavakuutus sekä eläin- tai hirvivahinkovakuutus. Autopalveluvakuutus sisältyy kaikkiin kaskopaketteihin, mutta OP Vakuutuksen Osakaskossa se on lisäturvana. Ulkomaan vastuuvakuutus kuuluu kaikkiin muihin paitsi Fennian Osakaskoon. (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017a, 4; If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017a, 3; Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2017a, 10; LähiTapiola 2017b; OP Vakuutus 2017b, 4; Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017c; Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017a, 3; Volvia Vakuutus 2017b, 7.)

Ifin Osakasko on suppeimmista kaskopaketeista kattavin sisällöltään sisältäen yhdeksän vakuutusta. Henkilöturvaa ja lemmikkiturvaa ei sisälly muiden yhtiöiden kaskopaketteihin. Fennian Osakasko on suppein näistä kaskopaketeista ja sisältää viisi vakuutusta. Siitä puuttuu muun muassa ilkivalta- ja ulkomaan vastuuvakuutus.

### 5.3 Liikennevakuutusten bonusjärjestelmät

Taulukkoon 5 on listattu kaikkien kilpailijoiden liikennevakuutusten bonusjärjestelmät. "Bonuksen kasvu per vuosi" tarkoittaa, kuinka monta prosenttiyksikköä bonus kasvaa seura-

van vakuutuskauden alkaessa, mikäli liikennevakuutuksesta ei korvata vuoden aikana liikennevahinkoa. Bonuksen kasvu edellyttää, että auto on ollut vakuutuskauden aikana liikennekäytössä tietyn vuorokausimäärän ajan. "Bonusmenetys kolarivahingosta" -kohdassa kerrotaan, kuinka monta prosenttiyksikköä bonus laskee seuraavan vakuutuskauden alkaessa, mikäli liikennevakuutuksesta joudutaan korvaamaan liikennevahinko vakuutuskauden aikana. "Sama bonus kaikille autoille" -kentässä kerrotaan, saako vakuutusnottaja kaikille autoilleen saman bonusprosentin.



Taulukko 5. Liikennevakuutusten bonusjärjestelmät

Liikennevakuutusten bonusjärjestelmät						
Vakuutus-yhtiö	Lähtöbonus	Maksimi-bonus	Bonus-turva	Bonus-kasvu per vuosi	Bonusme-netys liikenneva-hingosta	Sama bonus kaikille autoille
<b>POP Va-kuutus</b> (1.4.2017 alkaen)	40 %	83 %	Ei	Pääsääntöi-sesti 5 % (vähintään 120 vrk)	7-20 %	Kyllä
<b>Fennia</b> (1.1.2017 alkaen)	40 %	70 %	On	Pääsääntöi-sesti 5 % (vähintään 120 vrk)	10 %	Kyllä
<b>Folksam</b> (2.4.2017 alkaen)	25 %	80 %	On	5-10 % (vä-hintään 140 vrk)	15 %	Kyllä
<b>If</b> (20.5.2017 alkaen)	Vähintään 30 %	80 %	On	10 % (vähin-tään 90 vrk)	10-20 %	Kyllä
<b>LähiTa-piola</b> (1.6.2017 alkaen)	20-30 %	80 %	On	5-10 % (vä-hintään 120 vrk)	15 %	Kyllä
<b>OP Va-kuutus</b> (1.6.2017 alkaen)	40 %	80 %	On	2-13 % (vä-hintään 120 vrk)	8-30 %	Kyllä
<b>Pohjan-tähti</b> (1.5.2017 alkaen)	31 %	81 %	On	1-10 % (vä-hintään 120 vrk)	10-21 %	Kyllä
<b>Turva</b> (1.6.2017 alkaen)	20-30 %	80 %	On	5-10 % (vä-hintään 120 vrk)	15 %	Kyllä
<b>Volvia</b> (20.5.2017 alkaen)	30 %	80 %	On	5-10 % (vä-hintään 90 vrk)	10-20 %	Kyllä

POP Vakuutuksella, Fennialla ja OP Vakuutuksella on suurin lähtöbonus uudelle liikennevakuutukselle eli 40 %. POP Vakuutuksella on suurin lähtöbonus uudelle liikennevakuutukselle eli 83 %. Folksamilla, LähiTapiolalla ja Turvalla lähtöbonus on pienin eli 20-30 %. Pohjantähdellä on seuraavaksi suurin (81 %). Fennialla on pienin maksimibonus eli 70 %. Loppuilla yrityksillä maksimibonus on 80 %. Kaikilla muilla paitsi POP Vakuutuksella on käytössään bonusturva. Bonus kasvaa vuosittain 1-13 prosenttiyksikköä ja yhdestä kolarista bonus laskee 0-30 prosenttiyksikköä. Asiakas saa kaikissa vakuutusyhtiöissä saman bonuksen kaikille autoilleen.

POP Vakuutuksen liikennevakuutuksen lähtöbonus on 40 %. Bonus nousee jokaisen vahingottoman vakuutuskauden jälkeen 0-10 prosenttiyksikköä bonusluokissa 0-40 %, 5 prosenttiyksikköä bonusluokissa 40-80 % ja yhden prosenttiyksikön bonusluokissa 80-83 %. Bonus laskee vahingon seurauksena 10-30 %. Bonus laskee vahingon seurauksena vain siitä vakuutuksesta, josta vahinko korvataan. (Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017d.)

Fennian liikennevakuutuksen lähtöbonus on 40 %, jos vakuutuksenottaja on vähintään 30-vuotias. Bonus nousee jokaisen vahingottoman vakuutuskauden jälkeen pääsääntöisesti 5 prosenttiyksikköä. Bonus laskee vahingon seurauksena 10 prosenttiyksikköä. Jos vahinkoja sattuu vakuutuskauden aikana enemmän kuin yksi, bonus putoaa 20-40 prosenttiyksikköä. Bonus putoaa vahingon vuoksi kaikissa asiakkaan liikennevakuutuksissa. Jos asiakkaalla on bonusturva, bonus ei putoa ensimmäisestä liikennevahingosta. Asiakas saa bonusturvan, kun liikennevakuutuksen bonus on ollut 70 % kolmen vuoden ajan. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2017a, 5-7.)

Folksamin liikennevakuutuksessa lähtöbonus on vähintään 25 %. Asiakas saa saman bonuksen kaikkiin autoihinsa, kun ottaa vakuutukset samaan aikaan. Bonus nousee jokaisen vahingottoman vakuutuskauden jälkeen 5 prosenttiyksikköä ja neljän peräkkäisen vahingottoman vuoden jälkeen bonus nousee 10 prosenttiyksikköä vakuutuskaudessa. Yhden vahingon jälkeen bonus laskee 15 prosenttiyksikköä, ja jos vakuutuskauden aikana sattuu useampi vahinko, bonus laskee 15-45 prosenttiyksikköä. Bonus ei laske ensimmäisestä vahingosta, jos asiakkaalla on bonusturva. Bonusturvan saa, kun asiakas on ajanut peräkkäin kaksi vakuutuskautta vahingottomasti 80 prosentin maksimibonuksella. (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017c, 2-3.)

Ifin liikennevakuutuksen lähtöbonus on 30 %. Bonus nousee jokaisesta vahingottoman vakuutuskauden jälkeen 10 prosenttiyksikköä. Korvatun vahingon jälkeisellä vakuutuskaudella bonus nousee vain 5 prosenttiyksikköä. Bonus laskee vahingon seurauksena 10 pro-

senttiyksikköä luokissa 75-80 %, 15 prosenttiyksikköä luokissa 65-70 % ja 20 prosenttiyksikköä luokassa 60 % ja sitä alemmissa luokissa. Bonus alenee vain siitä vakuutuksesta, josta vahinko on korvattu. Jos asiakkaalla on maksimibonus eli 80 %, bonus ei laske yhdestä vahingosta neljässä vuodessa. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017g, 2-3.)

LähiTapiolan liikennevakuutuksen lähtöbonus on 20-30 %. Bonus nousee jokaisen vahingottoman vakuutuskauden jälkeen viisi prosenttiyksikköä ja neljän peräkkäisen vahingottoman vakuutuskauden jälkeen bonus nousee 10 prosenttiyksikköä. Bonus laskee vahingon takia 15 prosenttiyksikköä. Jos asiakkaalla on voimassa bonusturva, bonus ei laske liikennevahingon vuoksi. Asiakas saa bonusturvan, kun hänen bonusluokkansa on ollut täydet 80 % kolmen vakuutuskauden ajan. (LähiTapiola 2017e, 2-3.)

OP Vakuutuksen liikennevakuutuksen lähtöbonus on 40 %. Bonus kasvaa jokaisen vahingottoman vakuutuskauden jälkeen 2-13 prosenttiyksikköä bonusluokasta riippuen. Bonus putoaa vahingon seurauksena 0-30 prosenttiyksikköä bonusluokasta ja vahinkojen lukumäärästä riippuen. Jos asiakkaalla on voimassa oleva bonusturva, bonus ei laske yhdestä vahingosta. Asiakas saa bonusturvan, kun hänellä on kaksi peräkkäistä vahingotonta vakuutuskautta 80 prosentin maksimibonuksella. Bonus laskee vahingon seurauksena vain sen auton liikennevakuutuksesta, jolla vahinko on tapahtunut eli asiakkaan muiden liikennevakuutuksien bonukset eivät laske. (OP Vakuutus 2017b, 3-4.)

Pohjantähdessä liikennevakuutuksen lähtöbonus on vähintään 31 %. Bonus nousee jokaisen vahingottoman vakuutuskauden jälkeen 1-10 prosenttiyksikköä. Bonus laskee yhden vahingon seurauksena 0-20 prosenttiyksikköä. Bonus ei laske vahingon seurauksena, jos asiakkaalla on ollut maksimibonus eli 81 % kahden peräkkäisen vakuutuskauden ajan. Bonusmenetys koskee ainoastaan sitä ajoneuvoa, jolla vahinko on tapahtunut. (Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017c, 7.)

Turvan liikennevakuutuksessa lähtöbonus on 20-30 %. Bonus nousee jokaisen vahingottoman vakuutuskauden jälkeen 5 prosenttiyksikköä ja neljän peräkkäisen vahingottoman vakuutuskauden jälkeen bonus nousee 10 prosenttiyksikköä. Bonus laskee vahingon takia 15 prosenttiyksikköä. Jos asiakkaalla on voimassa bonusturva, bonus ei laske liikennevahingon vuoksi. Asiakas saa bonusturvan, kun hänen bonusluokkansa on ollut täydet 80 % kolmen vakuutuskauden ajan. (Turva 2017e, 6-9.)

Volvian liikennevakuutuksessa lähtöbonus on 30 %. Bonus nousee jokaisesta vahingottoman vakuutuskauden jälkeen 10 prosenttiyksikköä. Korvatun vahingon jälkeisellä vakuutuskaudella bonus nousee vain 5 prosenttiyksikköä. Bonus laskee vahingon seurauksena

10 prosenttiyksikköä luokissa 75- 80 %, 15 prosenttiyksikköä luokissa 65-70 % ja 20 prosenttiyksikköä luokassa 60 % ja sitä alemmissa luokissa. Jos asiakkaalla on maksimibonus eli 80 %, bonus ei laske yhdestä vahingosta neljässä vuodessa. Bonus alenee vain siitä vakuutuksesta, josta vahinko on korvattu. (Volvia Vakuutus 2017d, 2-3.)

#### **5.4 Kaskovakuutuksien bonusjärjestelmät**

Taulukkoon 6 on koottu tietoa vakuutusyhtiöiden kaskovakuutusten bonusjärjestelmistä. Bonusten selvittämisessä on hyödynnetty vakuutusyhtiöiden kotisivuillaan julkaisemia vakuutusehtoja ja autovakuutusoppaita. "Bonuksen kasvu per vuosi" tarkoittaa, kuinka monta prosenttiyksikköä bonus kasvaa seuraavan vakuutuskauden alkaessa, mikäli kaskovakuutuksesta ei korvata vuoden aikana kolarivahinkoa. Useimmissa kaskovakuutuksissa bonus pienenee ainoastaan kolarivahingon seurauksena. Bonuksen kasvu edellyttää, että auto on ollut vakuutuskauden aikana liikennekäytössä tietyn vuorokausimäärän ajan. "Bonusmenetys kolarivahingosta" -kohdassa kerrotaan, kuinka monta prosenttiyksikköä bonus laskee seuraavan vakuutuskauden alkaessa, mikäli kaskovakuutuksesta joudutaan korvaamaan kolarivahinko vakuutuskauden aikana.

Taulukko 6. Kaskovakuutusten bonukset

Vakuutusyhtiö	Lähtöbonus	Maksimibonus	Bonus-turva	Bonuksen kasvu per vuosi	Bonusmenetys kolarivahingosta
<b>POP Vakuutus</b> (1.4.2017 alkaen)	Korkeimmillaan 70%	70%	Ei	10 prosenttiyksikköä (vähintään 120 vrk)	20 prosenttiyksikköä
<b>Fennia</b> (1.1.2017 alkaen)	Korkeimmillaan 70%	70%	Ei	10 prosenttiyksikköä (vähintään 120 vrk)	20 prosenttiyksikköä
<b>Folksam</b> (2.4.2017 alkaen)	70%	70%	Ei	10 prosenttiyksikköä (vähintään 140 vrk)	20 prosenttiyksikköä
<b>If</b> (1.1.2017 alkaen)	70%	70%	On	10 prosenttiyksikköä (vähintään 140 vrk)	20 prosenttiyksikköä
<b>LähiTapiola</b> (1.11.2015 alkaen)	Pääsääntöisesti 70%	70%	On	10 prosenttiyksikköä (vähintään 120 vrk)	20 prosenttiyksikköä
<b>OP Vakuutus</b> (1.1.2017 alkaen)	60% - 70%	70%	On	10 prosenttiyksikköä (vähintään 120 vrk)	10-20 prosenttiyksikköä
<b>Pohjantähti</b> (1.7.2017 alkaen)	70%	70%	On	10 prosenttiyksikköä (vähintään 120 vrk)	20 prosenttiyksikköä
<b>Turva</b> (1.1.2017 alkaen)	70%	70%	On	10 prosenttiyksikköä (vähintään 180 vrk)	20 prosenttiyksikköä
<b>Volvia</b> (1.1.2017 alkaen)	70%	70%	On	10 (vähintään 140 vrk)	10-20 prosenttiyksikköä

POP Vakuutuksen bonussääntöjen mukaan kaskovakuutuksen bonus nousee 10 prosenttiyksikköä vakuutuskauden jälkeen, mikäli vakuutuksesta ei ole maksettu korvausta ja auto on ollut kolariturvalla vakuutettuna vähintään 120 vuorokauden ajan. Jos kolariturvasta on vakuutuskauden aikana korvattu vahinko, bonus laskee 20 prosenttiyksikköä. (Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017b.) Uusissa kaskovakuutuksissa otetaan huomioon asiakkaan edellisissä vakuutusyhtiöissä kertyneet bonukset ja lähtöbonus voi olla korkeimmillaan 70% (Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017c).

Fennian bonusjärjestelmässä bonusalennus otetaan huomioon ainoastaan kolarivakuutuksen maksussa. Kaskovakuutukseen voi siirtää asiakkaan jo aikaisemmin muissa vakuutusyhtiöissä ansaitsemat bonukset. Bonusjärjestelmästä on rajattu pois sellaiset liikennekaskot, jotka liittyvät rahoitus- ja osamaksusopimukseen. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2017a, 20.)

Folksamilla asiakas saa Maxikaskoon ja Kaskoon 70 %:n lähtöbonuksen. Asiakas saa itse valita kaskovakuutuksensa omavastuun suuruuden. Mikäli asiakkaan omavastuu on suurempi kuin perusomavastuu 150 euroa, vakuutukseen ei kuulu bonusoikeutta. (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017a, 3-4.)

Ifin kaskovakuutuksissa bonusalennus annetaan vain Törmäysturvan osalta. Bonus ei alene kunkin vakuutuskauden ensimmäisestä Törmäysturvasta korvattun vahingon johdosta, mikäli auton liikennevakuutus on Ifissä, ja sen bonus on vahingon sattuessa 75 %. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017e, 1.) Asiakas saa uuteen Täyskaskoon täyden 70 %:n lähtöbonuksen, jos hänellä on jo liikennevakuutus Ifissä. Osakasko, johon ei kuulu Törmäysturvaa, ei ole bonusjärjestelmän piirissä. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017a, 4.)

LähiTapiolassa bonusalennusta annetaan vain kolarointivakuutuksen osalta. Asiakkaan bonus ei alene kolarointivakuutuksesta maksetun korvauksen yhteydessä, jos hänen vakuutuksessaan on bonusturva. Bonusturva tulee voimaan, kun asiakkaalla on ollut kolme kaskovahingotonta vuotta peräkkäin. Bonusturvan kertymisaika alkaa alusta aina, kun kolarointivakuutuksesta maksetaan korvaus bonusturvan kertymisajan aikana tai silloin, kun voimassaolevaa bonusturvaa käytetään vahingon korvaukseen. Bonusturva on vakuutus- ja vakuutuksenottajakohtainen eikä sitä voi siirtää toiselle henkilölle. (LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2015, 28.) Bonusturva sisältyy Loistokaskoon ja Laajaan kaskoon (LähiTapiola 2017b).

OP Vakuutuksen kaskovakuutuksista myönnetään maksualennusta ainoastaan kolarointiturvan maksusta. Bonus alenee jokaisen kolarointiturvasta maksetun korvauksen seurauksesta 20 prosenttiyksikköä, mutta 10 %:n bonusluokassa ainoastaan 10 prosenttiyksikköä. Lisäksi bonus pienenee ensimmäisestä kolariturvasta korvattusta vahingosta vain 10 prosenttiyksikköä, jos vakuutuksenottajan bonusluokka on ollut 70 % viimeisen viiden peräkkäisen vahinkoa edeltäneen vuoden ajan. (OP Vakuutus 2017a.) Lähtöbonus on aina vähintään 60 % ja täydet 70 %, jos asiakkaan liikennevakuutuksen bonus on vähintään 30%. Kolarointiturvan voi ottaa myös ilman bonusoikeutta. (OP Vakuutus 2017b, 6.)

Pohjantähden kaskovakuutuksissa maksualennus koskee ainoastaan kaskovakuutuksen törmäysriskin maksua. Bonus alenee törmäysturvasta maksetun korvauksen johdosta 20 prosenttiyksikköä. Kun bonusprosentti on ollut täydet 70 % yli kahden vuoden ajan, yhdestä liikenne- tai törmäysvahingosta ei seuraa bonusmenetystä. (Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017a, 11.)

Turvassa bonusta kertyy ainoastaan kaskovakuutuksen kolarointiturvan maksuosuudelle. Bonusprosentti ei alene kolariturvasta maksetun korvauksen johdosta, mikäli asiakkaalla on voimassa oleva bonusturva. Bonusturva tulee voimaan, kun asiakkaalla on ollut kolme peräkkäistä vahingotonta vuotta. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017a, 27.) Liittoturva-kaskovakuutuksessa bonusturva on voimassa välittömästi, jos asiakkaan edellisestä kaskovakuutuksesta ei ole korvattu Turvassa vahinkoa kolmeen vuoteen (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017b, 6). Bonusturva on henkilökohtainen ja se voidaan siirtää vain saman vakuutuksenottajan päättäneestä sopimuksesta toiseen kaskovakuutus sopimukseen. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017a, 27.) Asiakas saa lähtöbonukseksi täydet 70 %, jos hänen aiemmasta vakuutuksestaan ei ole korvattu vahinkoa (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017b, 6).

Volvia kaskovakuutusten maksualennus koskee koko kaskovakuutuksen maksua (Volvia Vakuutus 2017c, 7). Bonusoikeus ei kuulu Osakaskoon eikä Pakettivakuutukseen, vaan ainoastaan Täyskaskoon. Bonusprosentti pienenee kustakin törmäysturvasta maksetusta korvauksesta 20 prosenttiyksikköä, mutta 10 %:n bonusluokassa vain 10 prosenttiyksikköä. Yhdestä kolariturvasta maksetusta korvauksesta ei seuraa bonusmenetystä, jos asiakkaalla on liikennevakuutus Volviassa eikä siitä ole maksettu korvauksia viimeiseen neljään vuoteen. (Volvia Vakuutus 2017b, 10.) Vaihtaessaan kaskovakuutuksensa Volviaan asiakas saa bonusturva-edun, vaikka vahingottomat vuodet olisivatkin kertyneet muissa vakuutusyhtiöissä (Volvia Vakuutus 2017a).

## **5.5 Keskittämisetuohjelmat**

Liitteistä löytyvässä taulukossa (Liite 1) on esitelty kunkin yrityksen keskittämisohjelmat ja ohjelmien erilaiset asiakkuustyypit. Taulukossa on lueteltu kunkin asiakkuustyypin vaatimukset ja kerrottu, millaisiin alennuksiin tai bonuksiin asiakas on oikeutettu kuhunkin asiakasryhmään kuullessaan. Viimeisessä sarakkeessa on lueteltu muut mahdolliset edut. POP Vakuutuksella, Folksamilla ja Pohjantähdellä ei ole keskittämisetuohjelmaa. Volvia on Ifin omistuksessa, joten sillä on käytössään sama keskittämisetuohjelma kuin Ifillä. Keskittämistaulukkoon ei ole otettu yrityksille ja yrittäjille suunnattuja keskittämisetuja, vaan taulukossa on keskitytty ainoastaan henkilöasiakkaille tarkoitettuihin etuihin.

Fennian keskittämisohjelma on Sopimusasiakkuus, johon kuuluu kaksi henkilöasiakkaille tarkoitettua asiakkuutta: Fenniabonus-sopimus ja Perheen Fennia -sopimus. Fenniabonus-sopimukseen riittää, että asiakkaalla on kolme vakuutusta Fenniassa. Fenniabonus-sopimusasiakas saa Fenniabonusalennusta 4-24 % ja tämän lisäksi muita etuja, muun muassa ajoneuvon liikenne- ja kaskovakuutuksista 3 % alennuksen. Perheen Fenniasopimus -asiakkaaksi päästäkseen asiakkaan on oltava jo Fenniabonus-sopimusasiakas ja sen lisäksi asiakkaalla on oltava Fenniassa jokin seuraavista vakuutusyhdistelmistä: kotivakuutus sekä liikenne- ja kaskovakuutus tai Fennia-liikennekasko; kotivakuutus ja muita vakuutuksia niin, että vakuutusten vuosimaksut ovat yhteensä vähintään 673 euroa; jokin Fenniaturvian vakuutus sekä liikenne- ja kaskovakuutus tai Fennia-liikennekasko ja asiakas on alle 30-vuotias. Fenniabonussopimus-etujen lisäksi Perheen Fenniasopimus -asiakas saa muun muassa oman yhteyshenkilön. Fenniabonuksen suuruus määräytyy vakuutusten lukumäärän ja vahingottomien vuosien perusteella. Fenniabonusta voi saada 4-14 %, jos asiakkaalla on 3-10 vakuutusta Fenniassa. Asiakas voi saada Fenniabonusta 4-24 %, jos hänellä on yli 10 vakuutusta Fenniassa. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2013, 9-11.)

Ifin keskittämisetuohjelma on nimeltään If Etuohjelma. Se on jaettu kolmeen tasoon. Etuohjelmaan päästäkseen asiakkaan tulee vastaanottaa vakuutuspostinsa sähköisesti Omille sivuille. Tasolle 1 päästäkseen asiakkaalla täytyy olla yksi vakuutus Ifissä, joko koti- tai kaskovakuutus. Tasolle 2 asiakas pääsee, kun hänellä on koti- sekä kaskovakuutus ja tasolle 3 päästäkseen asiakkaalla tulee olla koti-, kasko- ja henkilövakuutus Ifissä. If Etuohjelmassa asiakas saa vakuutusmaksuistaan 10-15 % alennusta ja If omavastuun haa 20-30 euroa vuodessa ja tasolla 3 asiakas saa halutessaan oman palveluneuvojan. Jos asiakas on jonkin Ifin yhteistyöjärjestön jäsen, hän saa alennusta yhden prosenttiyksikön verran enemmän kullakin tasolla. Asiakas voi käyttää hänelle kertynyttä If omavastuun rahaa pienentämään omavastuun suuruutta vahingon sattuessa. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017f.)

LähiTapiolan keskittämisetuohjelma Omaetu sisältää neljä etutasoa. Etuohjelmaan päästäkseen asiakkaalla tulee olla vakuutus- tai sijoitustuotteita ja palveluita joltakin seuraavalta osa-alueelta: Koti, Terveys, Ajoneuvot ja Tulevaisuuden turva. Mitä useampia tuotteita tai palveluita asiakkaalla on, sitä korkeammalla etutasolla hän on. Omaetu-asiakas saa 0-17 % Omaetua eli alennusta vakuutusmaksuistaan sen mukaan, kuinka monta tuotetta tai palvelua hänellä on LähiTapiolassa. Omaetua alkaa kertyä etutasolla 2. Asiakas saa kaikilla etutasoilla LähiTapiola-rahastot ilman merkintäpalkkiota. (LähiTapiola 2017g, 2-4.)



OP Ryhmän keskittämisetuohjelmia ovat etuasiakkuus sekä keskittäjäasiakkuus. Etuasiakkaaksi pääsee, kun asiakkaalla on vakuutuksia vähintään kolmesta eri tuoteryhmästä: koti- ja muut omaisuusvakuutukset, liikennevakuutukset, kaskovakuutukset, jatkuvat matkavakuutukset ja henkilövakuutukset. Etuasiakas saa muun muassa 7 %:n alennuksen useimmista vakuutusmaksuista. Keskittäjäasiakkaaksi pääsee, kun asiakas on jo etuasiakas ja lisäksi omistaja-asiakas. Keskittäjäasiakkaana asiakas saa muun muassa OP-bonuksia, joita voi käyttää pankkipalvelu- ja vakuutusmaksujen maksamiseen sekä 10 % alennuksen useimmista vakuutuksista. (OP Ryhmä 2017bd.)

Turvassa keskittämisetuja saavat omistaja-asiakkaat. Omistaja-asiakkaat saavat alennusta vakuutusmaksuista asiakassuhteen keston mukaan sekä vakuutuksien lukumäärän mukaan. Omistaja-asiakkaita ovat kaikki, joilla on Turvassa vähintään yksi jatkuvasti voimassa oleva koti-, henkilö- tai ajoneuvovakuutus. Omistaja-asiakkaat saavat yhden vuoden jälkeen 5 % alennuksen, viiden vuoden jälkeen 7 % ja kymmenen vuoden jälkeen 10 % alennuksen vakuutusmaksuista. Keskittävät omistaja-asiakkaat saavat heti 7 % alennuksen koti-, henkilö- ja kaskovakuutuksista ja 10 % alennuksen viiden vuoden asiakassuhteen jälkeen. Turvan verkkosivuilta ei selvinnyt, kuinka monta vakuutussopimusta asiakkaalla täytyy olla ollakseen keskittävä asiakas. Turvassa omistaja-asiakasedut periytyvät vanhemmilta lapsille. (Turva 2017b.)

## **5.6 Benchmarking kilpailijoiden verkkosivuista**

Kilpailijoiden verkkosivujen analysoinnissa on käytetty benchmarking-menetelmää. Benchmarkingin teemoja olivat käytettävyys, visuaalisuus ja asiakaslähtöisyys. Liitteenä olevissa taulukoissa (Liitteet 2-4) on listattu ominaisuudet, joiden perusteella verkkosivuja on arvioitu. Käytettävyyttä arvioitaessa vertailukriteereiksi valikoituivat menu-valikon sijainti, muut sivun kiinteät osat, hakupalkki, luettavuus ja linkit sosiaalisen median kanaviin. Visuaalisuutta arvioitiin kiinnittämällä huomiota etusivuun, värimaailmaan, havainnollistamiseen ja sivuston persoonallisuuteen. Asiakaslähtöisyyttä arvioitaessa vertailukriteereinä olivat chat-palvelu, henkilökohtainen verkkopalvelu, vakuutuksien hintalaskurit, yhteystietojen löydettävyys, yrityksen tiedot ja verkkotapaamisen mahdollisuus.

POP Vakuutuksen sivustolla menu-valikko sijaitsee sivun yläosassa. Jokaisen sivun alaosasta löytyy myös sivuston rakenne tarkemmin. Lisäksi alaosassa on asiakaspalvelun yhteystiedot ja linkit sosiaalisen median kanaviin. Sivustolla käytetty fontti on sopivan kokoista ja helposti luettavaa. Teksti on jaoteltu selkeästi tarpeeksi lyhyisiin osiin, joten sitä on helppo ja mukava lukea. POP Vakuutuksen sivuilta löytyvät linkit yrityksen Facebook-,

Instagram-, LinkedIn- ja Twitter-sivuille. Lisäksi sivustolta löytyy blogi. Hakupalkki löytyy ainoastaan Asiakaspalvelu-sivulta. Hakutoiminto ei ole kovin käytännöllinen, sillä se ei löytänyt esimerkiksi ”kotivakuutus” tai ”vahinkoilmoitus” -sanoilla yhtään tuloksia. Sivusto on hyvin värikäs ja siinä on käytetty paljon grafiikkaa, mutta ei ollenkaan valokuvia. Kuvien lisääminen voisi tuoda sivustoon lisää eloa. Kokonaisuudessaan sivuston ilme on hauska ja nuorekas. Sivustolla on chat-palvelu ja asiakkaalle tarkoitettut Oma Palvelu -sivut. Sivustolla voi laskea hinnat ja ostaa ajoneuvo-, vene-, matka-, tapaturma- ja kotivakuutuksia. (Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017e.)

Fennian verkkosivuilla menu-valikko sijaitsee sivun yläosassa. Valikosta saa alasivut näkyviin vasta kun menee kyseisten sivujen yläsivulle. Jokaisen sivun alaosassa on kenttä, jossa näkyy sivuston pää rakenne ja asiakaspalvelun yhteystiedot. Fontti on perinteinen ja hieman pienikokoinen. Tekstiä on sivuilla paljon ja sen vuoksi se ei ole kovin helppoluukuista. Fennian sivustot ovat vaaleat ja värejä ei ole käytetty paljoa. Kuvia on käytetty vähän, mikä tekee sivuista asialliset ja vähän tylsät. Sivuston yleisilme on selkeä, riisuttu ja asiallinen. Tulee mielikuva, että sivusto on suunniteltu yritysmaailmaa varten. Fennian sivuilla on Oma Fennia -palvelu asiakkaille ja laskurit useille vakuutuksille. Chat-palvelua sivustolla ei ole. (Fennia-konserni 2017f.)

Folksamin menu-valikko on melko epäselvä. Valikossa on muutama iso otsikko ja useampi pieni otsikko. Alasivut saa näkyviin vasta, kun klikkaa pääsivua. Sivujen alaosassa on linkit tärkeimmille sivuille ja sosiaalisen median kanaviin. Sivusto on värikäs ja sisältää paljon kuvia ja grafiikkaa. Sivuston yleisilme on eloisa ja hauska. Toisin kuin Fennian sivusto, Folksamin sivusto tuntuu olevan kotitalouksille suunnattu. Sivustolla pystyy laskemaan hinnan ja ostamaan useita vakuutuksia. (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017f.)

Ifin sivuston yläosasta löytyy menu-valikko, jossa näkyy vain pääsivut. Sivujen alaosasta näkee tarkemmin sivuston rakenteen ja linkit sosiaalisen median kanaviin. Ifin sivut ovat vaaleat ja niissä on paljon kuvia ja värejä, mikä tekee sivuista eloisia ja energisiä. Ifin sivustolta löytyy chat-palvelu henkilö- ja yritysasiakkaille. Henkilöasiakkaille suunnatussa chatissa asiakkaita palvelee Emma-asiakaspalvelurobotti. Ifin sivuilla asiakas pystyy myös jakamaan selainnäkönsä asiakaspalvelijan kanssa, jolloin asioita voidaan havainnollistaa asiakkaalle paremmin. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017e.)

LähiTapiolan hakupalkki löytyy jokaisen sivun yläosasta ja se ehdottaa sanoja ennakkoivasti. Menu-valikossa näkyy sivuston pääsivut ja pääsivun otsikkoa klikkaamalla näkee myös pääsivun alasivut. LähiTapiolan sivut ovat vaaleat ja väreinä on käytetty vain vaa-

leansinistä valkoisella pohjalla. Etusivulla on paljon kuvia, mutta muut sivut ovat tekstipainotteisempia. Kaiken kaikkiaan sivusto selkeän ja ammattimaisen näköinen. Asiakas voi varata sivustolla verkkotapaamisen vakuutusasiantuntijan kanssa. (LähiTapiola 2017c.)

OP Vakuutuksen eli OP Ryhmän sivuja uudistetaan ja tällä hetkellä asiakkaiden käytössä on sekä vanha että uusi sivusto. Tässä tutkimuksessa on arvioitu uutta sivustoa. Hakupalkki näkyy joka sivulla vasemmassa yläreunassa ja se ehdottaa ennakoivasti sanoja. Sivun oikeassa reunassa on asiakaspalvelun yhteystiedot ja sisäänkirjautumis-kenttä. Sivustolta on hieman hankala etsiä tiedot jostakin tietystä vakuutuksesta. Kun menu-valikosta avaa Vakuutukset-sivun, vakuutuksia ei ole ryhmitelty mitenkään, vaan eri vakuutustyyppit ovat lueteltuna sekavassa järjestyksessä. Vakuutuksia ei ole luokiteltu ryhmittäin esimerkiksi ajoneuvo-, henkilö- tai omaisuusvakuutuksiin, mikä tekee vakuutuksen etsimisestä hieman hankalaa ja aikaa vievää. Sivun alaosassa on linkit sosiaalisen median kanaviin. Sivuston yleisilme on raikas ja vaalea ja sivuilla on käytetty paljon kuvia. Sivustosta tulee vaikutelma, että niihin on selkeästi panostettu ja sähköiset palvelut ovat yritykselle tärkeitä. (OP Ryhmä 2017c.)

Pohjantähden sivustolla menu-valikossa näkyy sivuston pääotsikot, ja kun hiiren vie pääotsikon päälle, saa näkyviin sen alasivut. Sivujen teksti on pientä ja sen vuoksi sitä on hankala lukea. Lisäksi fontti on vanhanaikainen ja tylsä. Tulee vaikutelma, että sivuston ulkoasua ei ole päivitetty pitkään aikaan. Sivuston värimaailma on melko räikeä, sivuilla on käytetty paljon keltaista ja punaista. Kuvia on käytetty sivustolla hyvin vähän. Kaiken kaikkiaan yleisilme on vanhanaikainen ja käyttäjälle tulee vaikutelma siitä, että yritys ei panosta verkkopalveluihin. Sivustolla ei ole chat-palvelua ja vakuutuksen hinnan voi laskea vain ajoneuvoille. (Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017f.)

Turvan verkkosivut ovat ulkoasultaan ja rakenteeltaan hyvin samanlaiset kuin LähiTapiolan sivut. Menu-valikko on saman tyyppinen kuin LähiTapiolalla. Värimaailmassa on kuitenkin eroa. Turvan sivustossa on käytetty punaista, valkoista ja vaaleanharmaata. Etusivu on asiallisen näköinen ja siinä on paljon tietoa. Sivuston yleisilme on asiallinen ja käytännöllinen. Turvan sivuilla on chat-palvelu ja asiakkaalla on mahdollisuus varata verkko-neuvottelu aika asiakaspalvelijan kanssa. (Turva 2017c.)

Volvian menu-valikko on hieman sekava. Sivustolta ei löydy hakutoimintoa ollenkaan. Teksti on sopivan kokoista ja helposti luettavaa. Sivustolla ei voi itse laskea vakuutukselle hintaa, vaan asiakkaan täytyy jättää tarjouspyyntö verkkosivuilla. Sivusta tulee mielikuva, että niihin ei panosteta kovinkaan paljon ja sen myötä tulee epäily siitä, kuinka aktiivisesti

itse yrityskään toimii tällä hetkellä. Sivustoa on päivitetty viimeksi vuonna 2015. (Volvia Vakuutus 2015c.)

## 6 Porterin kilpailija-analyysi

Porterin kilpailija-analyysimallin avulla tutkitaan ja analysoidaan jokaisen kilpailijan päämääriä, oletuksia itsestään ja muista yrityksistä ja toimialasta, strategiaa sekä valmiuksia eli vahvuuksia ja heikkouksia. Tämän kilpailija-analyysin tiedot on kerätty vakuutusyhtiöiden verkkosivuilta, vuosikertomuksista ja niitä analysoimalla. Toimeksiantajasta saatiin lisäksi aineistoa haastattelun avulla. Analyysissä on myös pyritty hyödyntämään opinnäytetyön muuta empiiristä osaa mahdollisimman paljon.

Tavoitteet-osiossa on hyödynnetty kilpailijoiden markkina-asemaan, taloudelliseen tilanteeseen ja imagoon liittyviä tulevaisuuden päämääriä. Kilpailijoiden oletuksia tarkastellaan muun muassa yrityksen arvojen ja yrityskulttuurin perusteella. Strategian analysointiin on koottu tietoa muun muassa kilpailijoiden strategioista kohdemarkkinoihin ja markkinointiin liittyen. Vahvuuksia ja heikkouksia on pohdittu muun muassa tuotteiden ja strategioiden kannalta.

Kilpailija-analyysiin valittiin Porterin malli, koska se on ollut käytetyimpiä kilpailija-analyysimalleja jo usean vuosikymmenen ajan. Porterin kilpailija-analyysi kokoaa tietoa kilpailijoista kattavasti ja monipuolisesti. Kilpailijoista laadittu Porterin kilpailija-analyysi käydään kilpailijakohtaisesti läpi. Kilpailijoiden analyysit yhteen kokoava taulukko löytyy liitteistä (Liite 5).

### 6.1 Suomen Vahinkovakuutus Oy

Suomen Vahinkovakuutus Oy:n missiona on tarjota vakuutukset verkossa edullisesti ja ymmärrettävästi. Yhtiön visiona on olla Pohjoismaiden johtava verkkovakuutusyhtiö. Yhtiö pyrkii olemaan tehokas, kannattava ja luotettava. Suomen Vahinkovakuutus Oy:n tavoitteena on tarjota alan johtava verkkopalvelu vakuutusten ostoon ja niiden hallintaan verkossa. (Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017a.) Yhtiön lähitulevaisuuden tavoitteena on kääntää toiminta kannattavaksi (Jalonen 10.5.2017).

Yhtiön strategia perustuu digitaalisuudelle ja se on yhtiön toiminnassa arkipäivää. Digitaalisuuden avulla pystytään tehostamaan jatkuvasti yrityksen omaa toimintaa ja yksinkertaistamaan toimintoja. Verkkopalvelujen lisäksi yhtiö panostaa kuitenkin myös puhelinpalveluun ja -myyntiin. Suomen Vahinkovakuutuksen toiminnan suunnittelussa käytetään paljon analyytiikkaa. Tällöin pystytään ymmärtämään asiakaskäyttäytymistä, asiakkaiden toiveita, tyytyväisyyttä ja kannattavuutta. Tämän ansiosta päätöksenteosta tulee nopeampaa ja

kattavampaa. Suomen Vahinkovakuutuksen hinnoittelustrategiassa pyritään oikeudenmukaiseen hinnoitteluun ja edullisiin hintoihin. Hinnoittelussa otetaan huomioon riskin suuruus. Suomen Vahinkovakuutus pyrkii tuomaan vakuutusmarkkinoille jatkuvasti uusia tuotteita. Yhtiö on lanseerannut muun muassa markkinoiden ensimmäisen ajokilometreihin perustuvan ajoneuvovakuutus tuotteen POP Auto Kilsan. (Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017a.)

Yhtiöllä ei ole erityisiä kohderyhmiä, vaan se pyrkii olemaan kaikkien vakuutusyhtiö. Sen asiakaskunnassa on kuitenkin paljon nuoria ihmisiä, johtuen vakuutusten alhaisesta hinnasta ja yhtiön digitaalisuudesta. Keskittäjäetujen puutteen vuoksi osa vanhemmista ihmisistä saattaa hakeutua muihin vakuutusyhtiöihin. (Jalonen 10.5.2017.)

Suomen Vahinkovakuutuksen arvoja ovat jatkuva rohkea uudistuminen, tietoon pohjautuvuus, kyky viedä asiat maaliin ja asiakasta ilahduttavuus. Yrityskulttuuri on avointa ja päätöksiä pysytään tekemään nopeasti. (Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017a.) Suomen Vahinkovakuutus on matalan hierarkian organisaatio eli kaikilla on mahdollisuus esittää ideoita ja päästä vaikuttamaan yrityksen toimintaan (Jalonen 10.5.2017).

Suomen Vahinkovakuutuksen vahvuuksia on ketteryys ja se, että se pystyy reagoimaan alalla tapahtuviin muutoksiin nopeasti. Tuotteiden edullisuus on tärkeä kilpailuetu, sillä hinta on tärkeä tekijä vakuutusyhtiötä valittaessa. Suomen Vahinkovakuutus on nuorena ja pienenä yrityksenä haastajan asemassa vakuutusmarkkinoilla ja osa asiakkaista näkee sen etuna. Konttoreiden puute on sekä vahvuus että heikkous. (Jalonen 10.5.2017.) Yritys säästää konttoreiden ylläpitokuluissa, mutta jotkut asiakkaat suosivat vielä konttorissa asiointia. Tuotteisiin liittyviä vahvuuksia on, että POP Vakuutus on ainoa vakuutusyhtiö, jonka kaskovakuutusvalikoimaan kuuluu rengasturva. Lisäksi yhtiön liikennevakuutuksen maksimibonus on korkeampi kuin millään muulla yhtiöllä eli 83 % ja lähtöbonus uudelle liikennevakuutukselle on korkein yhdessä Fennian ja OP Vakuutuksen kanssa eli 40 %. Heikkous on, että yritys ei tarjoa bonusturvaa eikä keskittämisetuja. Lisäksi tuotevalikoima on suppeampi kuin monella kilpailijalla. Yrityksen tuotevalikoimasta löytyvät kuitenkin tärkeimmät ja yleisimmät vakuutukset. Suurimpana vahvuutena on digitaalisuus ja se, että asiakas pystyy hoitamaan kaiken verkossa.

## **6.2 Fennia**

Fennian tavoitteena on tarjota asiakkailleen alan parasta palvelua. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat Fennian toiminnan kehittämisen lähtökohtana (Fennia-konserni 2017a). Tällä hetkellä Fennia on yrittäjien keskuudessa suositelluin vakuutusyhtiö ja sitä se haluaa

olla myös jatkossa (Kauppakamarilehti 2017). Tulevaisuudessa Fennia pyrkii edelleen kehittämään toimintaansa, kilpailukykyänsä ja kannattavuuttaan sekä vastaamaan asiakkaiden muuttuneeseen käyttäytymiseen ja odotuksiin. Etenkin sähköisten kanavien kysyntä asiakkaiden keskuudessa on ollut nopeaa ja tämän vuoksi niitä pyritään parantamaan tulevaisuudessa. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2017b; 1,5.)

Laadukkaan asiakaskokemuksen toteuttamiseen on pyritty viime vuosina kumppanuuk-sien avulla. Fennia on solminut kumppanuuksia muun muassa Danske Bankin, terveyden-hoidon alan yritysten ja korjausyritysten kanssa. Fenniassa kehitetään digitaalisia palve-luita, muun muassa Oma Fennia -verkkopalvelua, jotta pystytään vastaamaan asiakkai-den muuttuneisiin tarpeisiin. Soten myötä muuttuvaan sosiaali- ja terveystalouden saa-tavuuteen, tuottamiseen ja rahoitukseen ollaan varauduttu Fenniassa rakentamalla hyvin-vointistrategiaa. Kilpailukykyä ollaan pyritty parantamaan konsernin rakenteita ja organi-saatioita uudistamalla. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2017b, 1.)

Fennian arvoja ovat laadukas palvelu, kannustava ilmapiiri, jatkuva kehittyminen, tuloksel-linen toiminta ja yrittäjäyys. Laadukas palvelu näkyy siinä, että Fenniassa kehitetään koko ajan sellaisia toimintatapoja, joilla voidaan tarjota alan parasta palvelua asiakkaille. Fenni-assa halutaan kohdella asiakkaita oikeudenmukaisesti ja heidän vahvuutensa on osaava ja yhteistyökykyinen henkilökunta. Kannustavuus näkyy siinä, että Fennia pyrkii luomaan sellaisen työilmapiirin, joka on innostava ja yksilöä kunnioittava. Fennia haluaa kehittyä jatkuvasti asiakkaidensa kanssa vastatakseen heidän tarpeisiin olosuhteiden muuttuessa. Tuloksellinen toiminta näkyy siinä, että Fennia etsii koko ajan uusia taloudellisesti kannat-tavia ratkaisuja kilpailutilanteen muuttuessa. Fenniassa arvostetaan yrittäjäyys ja he pyrki-vät itsekkin yrittäjämäiseen toimintaan arjessaan eli määrätietoisuuteen, luoviin ideoihin ja itsensä likoon laittamiseen. (Fennia 2017c.)

Fennian vahvuuksia on etenkin yrittäjäasiakkaiden tyytyväisyys yhtiöön. Fennia on ollut EPSI-Rating -tutkimuksen mukaan yritysasiakkaiden keskuudessa suositelluin vakuutus-yhtiö jo viisi vuotta peräkkäin. Yritysasiakkaat ovat olleet erityisen tyytyväisiä Fennian tuot-teiden laatuun ja hinta-laatu -suhteeseen. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2017b, 1.) Laaja tuotevalikoima on Fennian etu. Se tarjoaa vakuutuksia henkilö- ja yritysasiakkaille useilta eri osa-alueilta. Fennia on myös helposti tavoitettavissa. Sillä on konttoreita ympäri Suomen usealla eri paikkakunnalla ja se palvelee asiakkaitaan myös verkossa. Heikkou-tena sen verkkopalveluissa on kuitenkin se, että sillä ei ole chat-palvelua. Lisäksi Fennian verkkosivuissa olisi vielä parantamisen varaa. Fennian vahvuus on uskollisille asiakkaille tarkoitettu keskittämisetuohjelma, vaikkakin se on hieman monimutkainen. Fennian vah-vuus tuotteisiin liittyen on, että valmiiden kaskopakettien lisäksi Fennia tarjoaa asiakkaille

mahdollisuuden koota itse mieleisensä kaskopakettin. Heikkous on, että Fennian liikennevakuutuksen maksimibonus on matalin eli 70 %. Toisaalta sen lähtöbonus on yksi korkeimmista eli 40 %.

### **6.3 Folksam**

Folksamin visiona on, että ihmiset voivat tuntea olonsa turvalliseksi kestävässä maailmassa. Folksam pyrkii luomaan turvallisuutta koko yhteiskuntaan siten, että heillä asiakkaat voivat vakuuttaa itsensä, läheisensä sekä omaisuutensa. (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017d.) Folksamin tavoitteena on, että asiakkaat voivat tavoittaa heidän palvelunsa helposti ympäri maata. Päästäkseen tähän tavoitteeseen, Folksam on solminut kumppanuuksia muun muassa Aktia Pankin, Handelsbankenin, Veritas Eläkevakuutuksen ja Suomen Olympiakomitean kanssa. Kaikki Suomen olympiaurheilijat ovat vakuutettuina Folksamissa. (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017g.)

Folksamin arvoja ovat henkilökohtaisuus, sitoutuneisuus ja vastuullisuus. Henkilökohtaisuus näkyy siinä, että asiakas on keskipisteessä, ja Folksamissa ollaan empaattisia ja positiivisia. Henkilökunta käy keskustelua asiakkaiden ja toistensa kanssa. Sitoutuneisuus tuodaan esille siinä, että Folksamissa pyritään olemaan aktiivisia ja aloitteellisia. Folksamissa halutaan keskittyä asioiden ratkaisemiseen ja löytää uusia mahdollisuuksia. Lisäksi Folksamissa ollaan vastuullisia ja pidetään annetut lupaukset. Työskentely on ammattitaitoista, pitkäjänteistä ja ennakoivaa. (Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017d.)

Folksamin vahvuuksia on vahva ruotsinkielinen palvelu. Konttorit sijaitsevat lähinnä rannikkoalueilla, joissa asuu paljon ruotsinkielisiä. Vahvuus on, että se on ainoa vakuutusyhtiö, jonka kaskopaketteihin kuuluu ojaanajo hirveä väistettäessä -vakuutus. Lisäksi Folksamilla on innostavat verkkosivut. Folksamin heikkoutena on keskittämisetuohjelman puuttuminen.

### **6.4 If**

Ifin tavoitteena on olla asiakkaiden parhaimpana pitämä vakuutusyhtiö Pohjoismaissa sekä Baltiassa. Ifin visiona on tarjota vakuutuspalveluilla turvallisuutta ja vakautta asiakkaiden jokapäiväiseen elämään ja liiketoimintaan. Taatakseen kilpailukykyä, If kehittää liiketoimintaansa jatkuvasti. Ifin kilpailuetuna on viime vuosikymmenen aikana ollut kilpailijoita parempi riskien arviointi ja hinnoittelu. Tämän kilpailuedun ansiosta If pystyy tarjoamaan asiakkailleen laadukkaan tuote- ja palveluvalikoiman. Ifin taloudellisia tavoitteita on muun muassa vähintään 17,5 % oman pääoman tuottoaste. (Sampo Oyj 2017.)



Toteuttaakseen tavoitteensa olla asiakkaiden mielestä paras vakuutusyhtiö, If noudattaa strategiaa, joka pohjautuu kolmeen päätavoitteeseen. Ensimmäinen päätavoite on tyytyväisimmät asiakkaat ja keskittyminen arvon luomiseen asiakkaille. Tähän tavoitteeseen päästäkseen Ifillä tulee olla alan kattavin käsitys asiakkaiden vakuutustarpeista. Lisäksi Ifin tulee osata arvioida ja hinnoitella riskejä paremmin kuin kilpailijansa. Saavuttaakseen tämän tavoitteen If kehittää jatkuvasti digitaalisia palveluitaan ja pyrkii olemaan vakuutusalan palvelukeskeisin yhtiö. Ifin toinen päätavoite on, että Ifillä olisi Euroopan asiantuntevimmat ja innovatiivisimmat vakuutusalan ammattilaiset. If pyrkii kehittämään riskien arviointi- ja hinnoittelutoimintatapojaan jatkuvasti siten, että riskienhallinta pyritään huomioimaan kokonaisvaltaisesti organisaation jokaisella tasolla. Kolmas Ifin päätavoite on vakaan kannattavuuden saavuttaminen laadukkaan riskien arvioinnin ja hinnoittelun sekä operatiivisen tehokkuuden kautta. If pyrkii kannattavuuteen arvioimalla ja hinnoittelemalla riskit oikein. Lisäksi If pyrkii toiminnassaan kustannustehokkuuteen ja luottokelpoisuuteen. (Sampo Oyj 2017.)

Ifin neljä ydinarvoa ovat yhteydenpidon helppous, luotettavuus, sitoutuneisuus ja uudistavuus. Ydinarvot ohjaavat työntekijöiden päivittäistä työtä ja ne pohjautuvat asiakkaiden odotuksiin. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017d.) If pyrkii siihen, että asiakkaan on helppo saada heihin yhteys ja heitä on helppo ymmärtää. Tavoitettavuuteen pyritään sekä ulkoisissa että sisäisissä tilanteissa. Viestintä pyritään pitämään yksinkertaisena, suorana ja selkeänä. Toinen arvo eli luotettavuus tulee esille siinä, että päätökset ja tarjoukset kerrotaan avoimesti, asiakkaita kohdellaan reilusti, asiakaspalvelu on nopeaa ja vakuutusten hinnoista kerrotaan selvästi. Sitoutuneisuus näkyy siinä, että Ifin periaatteena on korkea laatu ja hyviä tuloksia tavoitellaan pitkällä aikavälillä. Uudistavuus tuodaan esille siinä, että If tukee innovaatioita ja kehitystä. Ifissä kokeillaan rohkeasti uusia työtapoja, kehitetään prosesseja ja otetaan vastaan parannusehdotuksia. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2016; 3,5.)

Ifin vahvuuksia ovat laaja vakuutusvalikoima ja nopea korvauskäsittely. Heikkoutena on konttoreiden vähyys. Niitä on seitsemän kappaletta. Vahvuus on kuitenkin kattava palvelu verkossa, mikä kompensoi konttoreiden vähyyttä. Tuotteiden kohdalla vahvuus on se, että If tarjoaa kahta sellaista kaskovakuutusta, joita ei ole missään muussa vakuutusyhtiössä eli lemmikkiturvaa ja henkilöturvaa. Ifin vahvuuksia ovat selkeä keskittämishjelma ja automatisointi. Esimerkiksi Ifin henkilöasiakkaiden chat-palvelu hoidetaan nykyisin robotin avulla.

## 6.5 LähiTapiola

LähiTapiolan visiona on tarjota suomalaisille turvallisempaa ja terveellisempää elämää. Yhtiön tavoitteena on laajentua vakuutus- ja finanssiryhmästä elämänturvayhtiöksi. Tällä muutoksella LähiTapiola pyrkii tekemään suomalaisten arjesta turvallisempaa, terveempää ja taloudellisesti menestyksekkäämpää. Kasvua pyritään luomaan kokonaisvaltaisella lähestymistavalla asiakkaiden asioihin. LähiTapiolan tavoitteena on luoda henkilö- ja yrittäjäasiakkaille vetovoimaisia palveluita. (LähiTapiola-ryhmä 2017; 2,6-7.)

LähiTapiolan strategiaan kuuluu kasvukeskuksissa kasvaminen. Vuonna 2016 LähiTapiola avasi Espoossa ensimmäisen elämänturvakonttorin, jossa on yhdistetty terveyden, hyvinvoinnin ja turvallisuuden palvelut. Tulevaisuudessa LähiTapiola aikoo avata 40-60 elämänturvakonttoria etenkin kasvaville alueille. LähiTapiola pyrkii kehittämään toimintansa tehokkuutta automaation avulla, jotta yhtiö säilyttäisi hintakilpailukykynsä. LähiTapiola tehostaa toimintaansa uusilla digitaalisilla ratkaisuilla ja sovelluksilla. Lisäksi se tulee laajentamaan digitaalisen asioimisen ja ostamisen mahdollisuuksia. LähiTapiola on varautunut tulevaisuuden yksityisten hyvinvointipalveluiden markkinoiden kasvuun ja se on muun muassa hankkinut Elon kanssa merkittävän osuuden Pihlajalinnasta, joka tuottaa yksityisiä terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluja. LähiTapiola tekee yhteistyötä Pihlajalinnan lisäksi myös työeläkeyhtiö Elon ja S-ryhmän kanssa. Kumppanuuksien ansiosta LähiTapiola pystyy tarjoamaan asiakkailleen parempaa palvelua ja menestymään alalla. (LähiTapiola-ryhmä 2017, 10-11.)

LähiTapiolan toimintatavat pohjautuvat kolmeen arvoon: yhteistyöhön, yrittäjähenkisyyteen ja omistaja-asiakkaiden etuun. LähiTapiolassa halutaan onnistua yhteistyöllä ja tämä edellyttää yhdessä keskustelua, kokemusten jakamista ja ajatusten esilletuomista. Yhteistyö tarkoittaa myös oman ja muiden työn ja osaamisen arvostusta. LähiTapiolan toiminnassa pyritään yrittäjähenkisyyteen, jotta palveluita voidaan tuottaa asiakkaille pitkäjänteisesti. Yhtiössä otetaan vastuuta tekemisistä ja hoidetaan asiat kerralla kuntoon. LähiTapiolassa pyritään edistämään omistaja-asiakkaiden etua. Tavoitteena on, että asiakkaiden tarpeista ja tilanteesta ollaan aidosti kiinnostuneita ja heistä välitetään. (LähiTapiola 2017i.)

LähiTapiolan vahvuus on asiakkaiden uskollisuus ja asiakastyytyväisyys. Vuonna 2016 Asiakkuusmarkkinointiliiton ja Avaus Marketing Innovations Oy:n teettämässä Asiakkuusindeksi 2016 -tutkimuksessa LähiTapiola oli paras vakuutusyhtiö ja kovin nousija asiakkaiden uskollisuudessa. (LähiTapiola-ryhmä 2017, 4.) Heikkoutena on liiallinen alueelli-

suuden painottaminen. Pääkaupunkiseudun asiakkaat saattavat jäädä tavoittamatta. Toisaalta asiakkaiden kannalta on hyvä, että LähiTapiola palvelee usealla paikkakunnalla. Vahvuutena on myös laaja tuotevalikoima ja se, että palvelut on suunnattu laajalle asiakaskunnalle eli henkilö-, yritys- ja maatala-asiakkaille. Tuotteiden kannalta vahvuus on, että LähiTapiola on ainoa vakuutusyhtiö, jonka kaskopaketteihin kuuluu kuluturva. Lisäksi yhtiön etuna on selkeä ja helppotajuinen keskittämishjelma.

## **6.6 OP Vakuutus**

OP Ryhmä on asettanut verkkosivuillaan kunnianhimoisen tavoitteen olla maailman paras asiakasomisteinen finanssiryhmä. OP:n strategia on kehittää liiketoimintaansa pitkäjänteisesti asiakkaidensa eduksi. OP pyrkii muuttumaan vähitellen finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyrittäjäksi, jolla on vahva finanssiosaaminen. OP:n strategiassa suuressa roolissa on asiakaskokemuksen kehittäminen palveluiden ja toimintojen digitalisoinnilla. Liiketoimintojen laajentaminen on aloitettu terveys- ja hyvinvointiliiketoiminnasta. Digitaliseksi ja monialaiseksi toimijaksi kehittyminen vaatii suuria investointeja ICT-teknologiaan sekä palveluvalikoimaan, prosesseihin ja osaamiseen. OP Ryhmän kehittämisinvestoinnit on tämän vuoksi päätetty nostaa lähitulevaisuudessa 300-400 miljoonan euron vuositasolle. (OP Ryhmä 2017h.)

OP:n arvoja ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP:n vahvuuksia ovat kokonaisvaltainen finanssipalvelu, parhaat omistaja-asiakkuuden edut, asiakasläheisyys, osuustoimintaperusta, suomalaisuus ja vakaus. (OP Ryhmä 2017h.) Vahvuuksia ovat myös laaja tuotevalikoima, hyvät keskittämisedut ja monipuoliset palvelut verkossa. Tuotteiden vahvuus on, että kaskopaketit sisältävät paljon valinnaisia lisäturvia ja näin asiakkaalle annetaan mahdollisuus muokata kaskopaketista mieleisensä. Lisäksi OP:n valtti on digitaalisten palveluiden laadukkuus ja monipuolisuus. OP:n heikkoutena voisi ehkä pitää sen markkinajohtajuutta. Markkinajohtajan asemassa sen täytyy pysyä jatkuvasti valppaana toimintaympäristön muuttuessa, jotta takaa tulevat kilpailijat eivät kiri sen ohi.

## **6.7 Pohjantähti**

Pohjantähden tavoitteina ovat kasvu sekä hyvän ja asiantuntevan asiakaspalvelun tarjoaminen. Tulevaisuudessa konttoreiden tarpeellisuutta tullaan punnitsemaan, sillä asiakkaiden asioiminen on viime aikoina suuntautunut verkkoon ja puhelimitse asiointiin. Pohjantähden kasvustrategia pohjautuu aitoon henkilökohtaiseen palveluun. Viime vuosina tällaista palvelua ollaan toteutettu nopeasti vastaavalla puhelinpalvelulla sekä sähköisellä palvelulla, jossa molemmissa päissä on oikea ihminen. Näiden lisäksi tarjotaan myös henkilökohtaista palvelua kasvotusten. Yrityksen tavoitteena on myös, että nykyiset asiakkaat

saataisiin suositteluun yritystä tuttavilleen. Hyvän asiakaskokemuksen takaamiseksi Pohjantähti on aloittanut systemaattisen asiakastyytyväisyyden mittaamisen syksyllä 2016. Pohjantähti haluaa palvella asiakkaitaan henkilökohtaisesti asiakkaan valitsemissa palvelukanavassa eli puhelimitse, palvelukonttorissa tai sähköisesti. Varsinkin sähköiseen Oma Pohjantähti -palvelukanavaan on panostettu viime aikoina. Pohjantähti on laajentanut puhelinpalveluyksikön asiakaspalvelukeskukseksi, joka vastaa paremmin asiakkaiden muuttuneisiin palveluodotuksiin. Asiakkaiden palvelutasoa pyritään nostamaan myös kumppanuuksien avulla. Pohjantähti on solminut yhteistyökumppanuuksia muun muassa eläkevakuutusyhtiö Eteran ja Veritaksen sekä Aktia Henkivakuutusyhtiön kanssa ja Lääkäriasema Mehiläisen kanssa. (Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017d, 4-5.)

Pohjantähden arvoja on henkilökohtainen asiakaspalvelu ja henkilöstöstä huolehtiminen. Pohjantähden vakuutukset ja niiden sisältämät turvat ovat jokaiselle asiakkaalle yksilöllisesti räätälöityjä. Pohjantähdessä huolehditaan työntekijöiden fyysisestä hyvinvoinnista sekä yhteishengestä. (Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017b, 3,8.) Pohjantähden sokeana pisteenä on ollut alan digitalisoituminen ja asiakkaiden muuttuneet tarpeet. Pohjantähti ei ole ymmärtänyt niiden tärkeyttä tarpeeksi ajoissa.

Pohjantähden vahvuus on henkilökohtainen asiakaspalvelu. Asiakas saa esimerkiksi itse koota kaskopakettinsa omien tarpeidensa mukaan. Vahvuutena asiakkaan kannalta on myös se, että konttoreita on laajasti ympäri Suomen eli se on helposti tavoitettavissa sellaisille asiakkaille, jotka suosivat konttoriasiointia. Pohjantähden heikkous on, että se on lähtenyt digitalisoitumiseen mukaan myöhemmin kuin kilpailijansa. Yritys on luottanut liikaa oman toimintansa ytimeen eli henkilökohtaisuuteen. Pohjantähdessä on aina panostettu henkilökohtaiseen palveluun konttoreissa ja puhelimitse. Asiakkaiden muuttuneet tarpeet ovat jääneet huomiotta ja niihin on herätty vasta nyt, kun kilpailijat ovat jo pitkällä edellä digitalisoitumisessa. Pohjantähden verkkopalvelut ovat suppeat. Verkkosivuilla ei ole chat-palvelua ja asiakas voi laskea hinnan verkkosivuilla ainoastaan liikenne- ja kaskovakuutukselle. Lisäksi verkkosivut ovat vanhanaikaiset. Pohjantähdellä ei myöskään ole keskittämisetuohjelmaa.

## **6.8 Turva**

Turvan missio on huolehtia omistaja-asiakkaidensa taloudellisesta turvallisuudesta ja olla ammattiliittojen ainutlaatuinen kumppani. Yhtiön tavoitteena on olla paras vakuutusyhtiö, tarjota odotukset ylittävää palvelua sekä olla työntekijöilleen paras mahdollinen työpaikka. (Turva 2017g.) Turva pyrkii toiminnallaan kannattavaan kasvuun myös vaikeissa talousti-

lanteissa. Sen kohderyhmänä ovat palkansaajaperheet, ammattiliittosektori sekä valikoidut pienyritykset ja yrittäjät. Turvassa palvellaan asiakkaita hänen itse valitsemassaan palvelukanavassa eli kasvokkain tapahtuvan asiakaspalvelun ja puhelinpalvelun lisäksi verkossa. Palvellakseen asiakkaitaan paremmin, Turva on alkanut suorittaa asiakassuosittelemista toimisto- ja puhelinkanavissaan. Turva on panostanut korvaustoiminnan automatisointiin ja lisäksi se on uudistanut henkilöasiakkaiden verkkopalvelun asiakasystävällisemmäksi. Lähitulevaisuudessa Turva tulee uudistamaan vakuutuksen- ja korvauksenhoitojärjestelmät sekä myynnin järjestelmät. Lisäksi Turvassa tullaan panostamaan edelleen asiakaspalveluun, korvaustoimintaan ja henkilöstön kehittämiseen. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017b; 1,3-4.)

Turvan toiminta pohjautuu neljään arvoon: asiakaslähtöisyyteen, tuloksellisuuteen, jatkuvaan kehittämiseen ja kehittämiseen sekä luotettavuuteen (Turva 2017g). Turvan vahvuutena on profiloituminen ammattiliittojen yhtiönä ja konttoripalvelua haluavan asiakkaan kannalta on hyvä, että konttoreita on usealla paikkakunnalla. Turvalla on keskittämisetuohjelma, jossa edut paranevat asiakkuuden keston mukaan. Turvan heikkoutena on pienen yrityksen tuomat haittapuolet, esimerkiksi korvauskäsittelyn viivästyminen.

## **6.9 Volvia**

Volvian strategiana on tarjota asiakkailleen autokohtaisesti suunniteltuja vakuutustuotteita, kilpailukykyiset hinnat ja ainutlaatuista palvelua. (Volvia Vakuutus 2015b.)

Volvian vahvuutena on palvelun ainutlaatuisuus. Lisäksi Volvian tuotteet ovat helposti saatavilla auton oston yhteydessä, sillä Volvian vakuutuksia myydään kaikilla Volvo- ja Renault -jälleenmyyjillä. Pienenä toimijana Volvian vahvuus on yhteistyö Ifin kanssa. Volvian asiakkaat pääsevät muun muassa Ifin keskittämisetuohjelmaan mukaan. Volvian heikkoutena on suppeat verkkopalvelut. Verkkosivuilla ei ole esimerkiksi chat-toimintoa eikä hintalaskuria.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön tuloksista selvisi, että kaskovakuutusten sisällöissä ei ollut järin suuria eroavaisuuksia. Suurin osa kilpailijoista tarjoaa kaskovakuutukset paketteina lukuun ottamatta Pohjantähteä, jolla ei ole valikoimissaan ollenkaan valmiita kaskopaketteja ja Fenniaa, joka tarjoaa valmiiden kaskopakettien lisäksi asiakkaille mahdollisuutta koota kaskopakettinsa itse. Kaskovakuutusturvissa oli vain muutama sellainen turva, joka löytyi vain yhden yhtiön valikoimista. Näitä olivat Folksam Ojaanajo väistettäessä hirvieläintä -turva, Ifin Henkilöturva ja Lemmikkiturva, LähiTapiolan Kuluturva ja POP Vakuutuksen Rengasturva. POP Vakuutuksen kaskopaketit eroavat kilpailijoista siten, että niihin ei sisälly lisäturvia. Monella kilpailijalla on kaskopaketeissaan sellaisia turvia, jotka ovat asiakkaille vapaaehtoisesti valittavia.

Vakuutusyhtiöiden liikennevakuutuksien bonusjärjestelmissä on vaihtelua enemmän kuin kaskovakuutusten bonuksissa. Liikennevakuutuksissa haetaan kilpailuetua muihin nähden enemmän kuin kaskovakuutuksissa. Liikennevakuutus on lakisääteinen vakuutus, joten sen valinnassa hinta on asiakkaille usein ratkaisevin tekijä. Vapaaehtoisissa vakuutuksissa, kuten kaskovakuutuksissa, muillakin tekijöillä on vaikutusta enemmän. POP Vakuutus on tällä hetkellä liikennevakuutusten bonuskilpailussa ykkösenä tarjoten suurimman maksimibonuksen ja lähtöbonuksen. POP Vakuutus on ainoa, jolla ei ole liikennevakuutuksessaan bonusturvaa. Kaskovakuutusten bonusjärjestelmät eri vakuutusyhtiöiden välillä ovat hyvin samankaltaisia. Kaskovakuutusten kohdalla bonusturva puuttuu POP Vakuutuksen lisäksi myös Fennialla ja Folksamilla.

Keskittämisetuohjelmissa oli jonkin verran hajontaa. Kilpailijoista Folksamilla ja Pohjantähdellä ei ole keskittämisetuohjelmaa, kuten ei ole POP Vakuutuksellekaan. Joidenkin kilpailijoiden keskittämisetuohjelmat olivat monimutkaisempia kuin toisten. Fennian ja OP Vakuutuksen keskittämisetuohjelmat olivat melko mutkikkaita ja niiden periaatteisiin täytyi syventyä tarkemmin, jotta ymmärsi, kuinka ne toimivat. Ifin ja LähiTapiolan keskittämisedut taas olivat hyvin simppeleitä; tietyllä vakuutusmäärällä saa tietyn prosenttiosuuden verran alennusta. Turvassa keskittämisedut kasvavat asiakkuuden keston perusteella. Turvan verkkosivuilta ei kuitenkaan selvinnyt, kuinka monta vakuutussopimusta asiakkaalla pitää olla Turvassa ollakseen keskittäjäasiakas.

Kilpailijoiden verkkosivujen arvioinnissa kävi ilmi, että kilpailijat panostavat niihin kukin eri tavalla. Viitekehyksessä havaittiin, että nykyaikana on erittäin tärkeää, että yrityksellä on toimivat ja helppokäyttöiset verkkosivut. Siksi olikin hieman yllättävää, että parin yrityksen kohdalla verkkosivut olivat melko alkeelliset ja päivittämättömät. Pohjantähden ja Volvian

verkkosivuista huomasi, että niihin ei ole panostettu riittävästi. Muut kilpailijat olivat kehittäneet verkkosivujaan ja muita sähköisiä palveluita ahkerasti. OP Vakuutus oli juuri avannut uuden version verkkosivuistaan. POP Vakuutuksen verkkosivut ovat edukseen kilpailijoihin verrattuna ja se tarjoaa verkossa samoja palveluita kuin menestyneimmät kilpailijakin. Etenkin vakuutusten hintalaskurit ovat POP Vakuutuksen verkkosivuilla hyvät, koska ne löytyvät jokaiselle vakuutukselle. Verkkosivuston hakutoimintoa voisi vielä kehittää sivuston käytettävyyden parantamiseksi.

## **7.1 Johtopäätökset**

Porterin kilpailija-analyysin avulla selvisi, että POP Vakuutuksen tavoite olla johtava verkkopalvelu vakuutusten ostamisessa ja hallinnassa eroaa kilpailijoiden tavoitteista. Muutkin yritykset toki haluavat panostaa verkkopalveluihin, mutta POP Vakuutus haluaa olla nimenaan paras sillä saralla. Kilpailijoiden tavoitteissa painottuivat asiakaspalvelun merkitys ja pyrkimys olla asiakkaiden mielestä paras vakuutusyhtiö tai tarjota odotukset ylittävää palvelua.

POP Vakuutuksen strategiaan liittyviä tekijöitä olivat digitaalisuus, analyyttisyys, nopea päätöksenteko, edullisuus ja oikeudenmukaisuus. Digitaalisuus ja automatisointi olivat asioita, joita monet kilpailijat painottivat omissa strategioissaan. Analyyttisyys ja nopea päätöksenteko eivät korostuneet kilpailijoiden strategioissa. Edullisuuden ja reiluuden painottaminen myöskin erottaa POP Vakuutuksen kilpailijoistaan. Monet kilpailijat korostivat strategioissaan kumppanuuksien merkitystä ja moni kilpailija koki, että kumppanuuksien hyödyntäminen on tulevaisuuden suuntaus. POP Vakuutus oli ainoa yritys, jolla ei ole yrittäjäasiakkaita.

POP Vakuutuksen oletuksiin liittyviä arvoja olivat uudistuminen, tietoon pohjautuvuus ja asiakkaan ilahduttaminen. Kilpailijoidenkin arvoissa korostuivat uudistaminen ja jatkuva kehitys. Lisäksi asiakkaat ja heidän palvelu olivat keskiössä usealla kilpailijalla. POP Vakuutuksen arvoista eroavia arvoja kilpailijoilla olivat muun muassa sitoutuneisuus, vastuullisuus sekä tuloksellisuus. POP Vakuutuksen ykkösvahvuus eli digitaalisuus on myös monen kilpailijan vahvuus. Edullisuus on sellainen vahvuus, joka ei korostu muilla yrityksillä yhtä vahvasti. POP Vakuutuksen heikkoutena on suppeampi tuotevalikoima. Se oli muidenkin pienien kilpailijoiden heikkous.

Tutkimuksen myötä selvisi, että liikennevakuutuslain uudistus on synnyttänyt enemmän kilpailua vakuutusyhtiöiden välille ja liikennevakuutuksesta on tullut erittäin kilpailtu tuote.

Vakuutusyhtiöt kilpailevat nyt siitä, kenellä on suurin maksimibonus ja lähtöbonus. Vakuutuksen hintaan vaikuttavat monet muutkin tekijät, mutta maksimi- ja lähtöbonus ovat tällä hetkellä asioita, jotka vakuutusyhtiöt haluavat nostaa markkinoinnissaan esille.

Toinen tärkeä huomio tutkimuksen tuloksissa oli digitaalisuuden merkitys nyt ja tulevaisuudessa. Tällä hetkellä vakuutusmarkkinoilla menestyvät parhaiten ne, jotka ovat lähteneet ajoissa digitalisoimaan ja kehittämään toimintojaan asiakkaiden muuttuneen käyttäytymisen vuoksi. Digitaalisuuden vastavoimana jotkin kilpailijat (esimerkiksi Pohjantähti ja Turva) haluavat painottaa toiminnassaan henkilökohtaista asiakaspalvelua. Jotkin kilpailijat (esimerkiksi OP Vakuutus ja LähiTapiola) ovat osanneet yhdistää digitaalisuuden ja henkilökohtaisen palvelun ja tämä yhdistelmä onkin ollut yritysten menestyksen avaintekijä. Digitaalisuus ja henkilökohtainen asiakaspalvelu voidaan yhdistää esimerkiksi verkoneuvottelu-palvelun kautta.

## **7.2 Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle**

Kilpailijoiden ja toimeksiantajan toimintatapoihin perehtyessä nousi muutamia asioita, joista toimeksiantaja voisi ottaa oppia omassa toiminnassaan. Monella kilpailijalla on käytössään keskittämisetuohjelma, joka palkitsee uskollisimmat asiakkaat vakuutusmaksujen alennuksilla. Keskittämisedut ovat hyvä tapa sitouttaa asiakas yritykseen ja saada asiakas ottamaan useampi vakuutus samalta yritykseltä. Tämän vuoksi toimeksiantaja voisi harjoittaa oman keskittämisetuohjelman perustamista.

Moni kilpailija on solminut kumppanuussopimuksia muun muassa terveydenhoitoyrityksien kanssa ja se tuntuu olevan tulevaisuuden kehityssuunta terveydenhoitoalan uudistuessa. POP Vakuutuksella on jo kumppanuuksia muun muassa autokorjaamojen kanssa, mutta kumppanuuksia voisi laajentaa myös uusille toimialoille, kuten terveydenhoitoalalle.

Eri vakuutusyhtiöiden verkkosivuja vertailtaessa nousi esille hakutoiminnon hyödyllisyys tietoa etsittäessä. Toimeksiantajan verkkosivuilla on hakutoiminto, mutta ainakaan itse en saanut sitä toimimaan hakemalla esimerkiksi sanoja ”vahinkoilmoitus” tai ”kotivakuutus”. Hakutoiminnon toimivuutta voisi siis vielä kehittää. Hakutoiminto on tällä hetkellä näkyvillä ainoastaan asiakaspalvelu-sivulla. Sen voisi kuitenkin laittaa näkyville joka sivulle, niin kuin se oli useimmilla kilpailijoilla.

Usean kilpailijan kaskopaketit sisältävät lisäturvia, jotka asiakas pystyy itse valitsemaan tai jättämään pois kaskopaketista. Toimeksiantajan kaskopaketit ovat kiinteitä, eikä niihin



voi lisätä tai poistaa vakuutuksia. Lisäturvat toisivat asiakkaalle vapautta muokata kaskopakettistaan omien tarpeiden mukaisen. Lisäturvien tuomista myös toimeksiantajan kaskovalikoimaan voisi siis harkita.

Liikennevakuutuslain uudistuksen myötä kilpailijat ovat tuoneet liikenne- ja kaskovakuutuksiinsa bonusturvia. Tämä voisi olla toimeksiantajallekin keino palkita asiakkaitaan pitkästä asiakkuudesta ja vahingottomasta ajosta.

POP Vakuutuksella ei ole konttoreita tällä hetkellä, eikä välttämättä tule tulevaisuudessaakaan olemaan. Yksi keino tarjota asiakkaille henkilökohtaista asiakaspalvelua olisi ottaa yrityksen palvelutarjontaan verkkoneuvottelut. Näin asiakas saisi henkilökohtaista neuvontaa vakuutusasioidensa hoitamiseen, mutta asiakaskohtaaminen tapahtuisi yrityksen liikeidean mukaisesti verkossa.

### **7.3 Jatkotutkimuskohteet**

Opinnäytetyössä tutkittiin laajasti erilaisia aiheita, ja tämän vuoksi kaikkiin aiheisiin ei voinut syventyä niin tarkasti kuin olisi halunnut. Opinnäytetyötä tehdessä heräsikin useita ideoita uusista aiheista, joita voisi jatkossa vielä tutkia. Tässä tutkimuksessa verkkosivuja käsiteltiin hyvin yleisellä tasolla, joten niistä voisi tehdä tulevaisuudessa vielä syvällisemmän tutkimuksen. Esimerkiksi kilpailijoiden asiakkailleen suunnattuja ”omia sivuja” ja niiden tarjoamia palveluja voisi vertailla. Yksi tutkimuskohde voisi olla vakuutuksen ostaminen verkossa. Lähes jokaisen vakuutusyhtiön verkkosivuilla voi ostaa itse vakuutuksia. Ostoprosessia ja sen etenemistä voisi tutkia tarkemmin jokaisen vakuutusyhtiön kohdalla.

Yksi mielenkiintoinen osa-alue jäi tämän opinnäytetyön ulkopuolelle eli liikenne- ja kaskovakuutusten hintojen vertailu. Tulevaisuudessa voisi vertailla verkkosivuilta löytyvien hintalaskureiden avulla hintoja esimerkiksi autoille. Opinnäytetyössä tutkittiin kaskovakuutusten sisältöjä melko yleisellä tasolla. Kaskovakuutuksien ehtoja ja niiden eroavaisuuksia eri yhtiöiden välillä voisi tutkia vielä tarkemmin.

### **7.4 Luotettavuus**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä on Suomen Vahinkovakuutus Oy:n kilpailijoiden nykytila. Lisäksi tavoitteina oli selvittää, miten Suomen Vahinkovakuutus Oy eroaa kilpailijoistaan ja millaiset ovat kilpailijoiden ajoneuvovakuutustuotteet liikennevakuutuslain uudistuksen jälkeen. Mielestäni tavoitteet olivat selkeästi asetetut ja onnistuneesti rajatut. Kilpailija-analyysi on laaja aihe, mutta se oli rajattu koskemaan ainoastaan liikenne- ja

kaskovakuutuksia sekä kilpailijoiden verkkosivuja, joten mielestäni raja-  
neesti.

Tutkimuksen pohjustusta varten kirjoitettu viitekehys on mielestäni johdonmukainen itse tutkimuksen kanssa. Viitekehyksessä on käsitelty tutkimuksen kannalta olennaisia aihe-  
alueita. Viitekehystä on muokattu tutkimuksen edistyessä vastaamaan sen tarpeita ja pai-  
notuksia mahdollisimman hyvin. Tutkimusta tehdessä viitekehyksestä poistettiin sellaista  
tietoa, jota ei käytettykään tutkimuksessa ja toisaalta lisättiin tietoa aiheista, joista tulikin  
olennaisia tutkimuksen kannalta. Tutkimuksessa on käytetty monipuolisesti sekä painet-  
tuja että sähköisiä lähteitä ja lähteistössä on useita kansainvälisiä lähteitä. Valtaosa läh-  
teistä on tuoreita ja lähteissä on myös alan klassikkoteoksia, kuten Michael Porterin kilpai-  
luanalyysiteos.

Tutkimuksessa valittiin kilpailija-analyysin tekemiseen Porterin kilpailija-analyysimalli. Jäl-  
keen päin tarkasteltuna Porterin kilpailija-analyysi ei ollut kaikissa osa-alueissa ihanteelli-  
nen. Etenkin pienten yritysten kohdalla ei löytynyt tarvittavaa tietoa kaikkiin kilpailija-ana-  
lyysin osa-alueisiin, kuten tavoitteisiin, strategiaan ja oletuksiin. Porterin malli toimi kuiten-  
kin isojen yritysten kohdalla hyvin. Tutkimuksessa olisi voinut valita Porterin mallin rin-  
nalle jonkin toisen kilpailija-analyysimallin. Tiedon puutteen vuoksi kilpailija-analyysissa  
saattaa nyt korostua jotkin tiedot liiaksi. Esimerkiksi Fennian tapauksessa Fennia on il-  
moittanut vuosikertomuksessaan tavoitteekseen olla paras yhtiö yrittäjien keskuudessa.  
Fennialla on kuitenkin varmasti monia muitakin tavoitteita, mutta niistä ei vain ole löytynyt  
aineistoon tietoa.

Porterin kilpailija-analyysimallissa ongelmana oli myös tietojen asettelu oikeisiin osa-aluei-  
siin. Joissakin tilanteissa oli hankalaa arvioida, onko jokin ominaisuus strategia vai vah-  
vuus. Esimerkiksi Pohjantähdellä asiakkaan on mahdollista koota itse kaskopakettinsa si-  
sältö, ja tämä kuuluu periaatteessa molempiin osa-alueisiin eli sekä strategiaan että vah-  
vuuksiin.

Aineiston keruun ongelmaksi osoittautui subjektiivisuus. Aineisto on kerätty yritysten  
omilta verkkosivuilta ja vuosikertomuksista, joiden tieto on yritysten omasta suusta. Yrityk-  
set voivat kirjoittaa sivuilleen itse mitä haluavat, mutta tietojen oikeellisuutta on vaikea ar-  
vioida ulkopuolisena. Verkkosivuille kirjoitettu tieto on usein varmasti paikkansapitävää,  
mutta ne saattavat olla vain tavoitteita ja ideaaleja, jolloin ne eivät välttämättä ole täysin  
paikkansa pitäviä. Esimerkiksi yrityksen arvojen toteutumista käytännössä tai henkilöstöön  
liittyviä tavoitteita on hankala arvioida, kun ei ole sisällä kyseisen yrityksen toiminnassa.

Kilpailijoiden verkkosivujen analysointi perustuu osaltaan omiin subjektiivisiin näkemyksiini liittyen esimerkiksi sivustojen visuaaliseen miellyttävyyteen. Benchmarking-taulukossa on kuitenkin pyritty tuomaan esiin sellaisia toimivuuteen ja käytettävyyteen liittyviä konkreettisia ominaisuuksia, jotka eivät perustu mielipiteisiin. Parempi menetelmä verkkosivujen arviointiin olisi ollut kyselytutkimus tai asiantuntijoiden haastatteleminen. Työn laajuuden vuoksi näin syvälliseen tutkimukseen tässä osa-alueessa ei ollut mahdollisuutta. Toimeksiantajalle oli kuitenkin tärkeätä saada verkkosivustojen analysointi osaksi työtä ja tämän vuoksi se sisällytettiin siihen.

Kilpailija-analyysia varten tarvittava tieto on hyvin laaja-alaista ja usein ns. hiljaista tietoa, ja kilpailijatieto perustuu mielikuviin ja pitkän työkokemuksen kautta tulleeteseen ymmärrykseen. Opiskelijana ja vasta vakuutusosalalle tulleetä täydellistä kilpailija-analyysia varten tarvittavan, riittävän kattavan ja monipuolisen tiedon saavuttaminen ei siis ole mahdollista. Tuotos ei varmastikaan ole täydellinen, mutta kuitenkin suuntaa antava analyysi siitä, millaisia toimeksiantajan kilpailijat ovat.

Aineiston analysoinnissa etenkin kaskotaulukkojen sisällön koonti ja jaottelu oli haasteellista. Joillakin yrityksillä oli neljä erilaista kaskopakettia, kun taas joillakin vain kaksi. Taulukkoja tehtiin yhteensä neljä, jotka jaoteltiin kaskopakettien sisältöjen laajuuksien mukaisesti. Jokainen yhtiö nimitti omia kaskopakettejaan eri tavalla, joten oli haastavaa jaotella ne sisältöjensä laajuuden mukaan mahdollisimman relevantisti.

Opinnäytetyön aikataulut oli haastavaa, sillä työskentelin saman aikaisesti. Loppujen lopuksi onnistuin pysymään kuta kuinkin suunnitellussa aikataulussa, vaikkakin se oli melko haasteellista ja vaati ponnisteluja. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen siihen, että näinkin laaja työ valmistui nopealla aikataululla eli noin neljässä kuukaudessa.

## Lähteet

Alhola, K. 2016. Toimintolaskenta. Alma Talent. Helsinki.

Chaffey, D. 2016. Digital marketing. Strategy, implementation and practice. Pearson Education Limited. Taipei.

Fennia-konserni 2017a. Anna palautetta. Luettavissa: <https://www.fennia.fi/lomake/fi/fennia-konserni/ota-yhteytta/asioi-verkossa/anna-palautetta/>. Luettu: 25.5.2017.

Fennia-konserni 2017b. Asioi verkossa. Luettavissa: <https://www.fennia.fi/fi/yritykset-ja-yrittajat/ota-yhteytta/asioi-verkossa/>. Luettu: 18.4.2017.

Fennia-konserni 2017c. Fennia – asiantunteva kumppani. Luettavissa: <https://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/tietoa-fennia-konsernista/?c=Page&childpagename=Fennia%2FPage%2FPageLayout2Normal&cid=1351237026408&pagename=FenniaWrapper>. Luettu: 18.4.2017.

Fennia-konserni 2017d. Fennian arvot pohjaavat yrittäjyyteen. Luettavissa: <https://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/yhtiot/fennia/arvot/>. Luettu: 24.5.2017.

Fennia-konserni 2017e. Historia pähkinänkuoressa. Luettavissa: <https://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/tietoa-fennia-konsernista/historia/>. Luettu: 18.4.2017.

Fennia-konserni 2017f. Kotitaloudet. Luettavissa: <https://www.fennia.fi/fi/kotitaloudet/#PageFooter>. Luettu: 18.4.2017.

Fennia-konserni 2017g. Käy konttorissa. Luettavissa: <https://www.fennia.fi/fi/kotitaloudet/ota-yhteytta/kay-konttorissa/>. Luettu: 18.4.2017.

Fennia-konserni 2017h. Yritykset ja yrittäjät. Luettavissa: <https://www.fennia.fi/fi/yritykset-ja-yrittajat/#PageFooter>. Luettu: 18.4.2017.

Finanssivalvonta 2015. Vahinkovakuutuksen kannattavuus. Luettavissa: [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Vakuutustoiminta/Files/Vahinko\\_Kannattavuus.xlsx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Vakuutustoiminta/Files/Vahinko_Kannattavuus.xlsx). Luettu: 10.5.2017.

FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2015. Perustietoa vapaaehtoisista autovakuutuksista. Kasko- ja liikennevakuutusten hintavertailu. FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta. Helsinki. Luettavissa: <https://www.fine.fi/media/julkaisut-2015/perustietoa-vapaaehtoisista-autovakuutuksista-2015.pdf>. Luettu 12.3.2017.

FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2016. Myrskyt ja muut luonnonilmiövahingot. FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta. Helsinki. Luettavissa: <https://www.fine.fi/media/julkaisut-2016/myrskyt-ja-muut-luonnonilmiovahingot.pdf>. Luettu: 30.5.2017.

FINEn Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2017. Liikennevakuutusten bonusjärjestelmät. Luettavissa: <https://www.fine.fi/media/julkaisut-2017/liikennevakuutusten-bonusjarjestelmat-2017.pdf>. Luettu: 12.3.2017.

Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017a. Ajoneuvovakuutus. Tuotetiedot. Luettavissa: [https://www.folksam.fi/sites/default/files/media/Dokumentit/Tuotetiedot/folksam\\_ajoneuvo\\_tuotetiedot\\_2.4.2017.pdf](https://www.folksam.fi/sites/default/files/media/Dokumentit/Tuotetiedot/folksam_ajoneuvo_tuotetiedot_2.4.2017.pdf). Luettu: 19.4.2017.

Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017b. Asiakaspalvelu. Luettavissa: <https://www.folksam.fi/asiakaspalvelu>. Luettu: 23.5.2017.

Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017c. Liikennevakuutus. Vakuutusehdot. Folksam Vahinkovakuutus Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://www.folksam.fi/sites/default/files/media/folksam\\_liikennevakuutusehdot\\_22a\\_2.4.2017.pdf](https://www.folksam.fi/sites/default/files/media/folksam_liikennevakuutusehdot_22a_2.4.2017.pdf). Luettu: 1.6.2017.

Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017d. Tietoa Folksamista. Luettavissa: <https://www.folksam.fi/vakuutusyhtio-folksam/tietoa-folksamista>. Luettu: 19.4.2017.

Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017e. Vakuutukset. Luettavissa: <https://www.folksam.fi/vakuutukset>. Luettu: 19.4.2017.

Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017f. Vakuutusyhtiö kaikelle, mistä välität. Luettavissa: <https://www.folksam.fi/>. Luettu: 28.5.2017.

Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017g. Yhteistyö ja kumppanuudet. Luettavissa: <https://www.folksam.fi/vakuutusyhtio-folksam/yhteistyö-ja-kumppanuudet>. Luettu: 27.5.2017.

Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017h. Yritysvakuutukset. Luettavissa:  
<https://www.folksam.fi/yritysvakuutukset>. Luettu: 19.4.2017.

Eskuri, S. & Patala, R. 2010. Autovakuutus: selitysteos. Finanssi- ja vakuutuskustannus. Helsinki.

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2016. Eettiset toimintaperiaatteet. If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://www.if.fi/web/fi/sitecollectiondocuments/about%20if/ethics%20policy%20fi\\_low.pdf](https://www.if.fi/web/fi/sitecollectiondocuments/about%20if/ethics%20policy%20fi_low.pdf). Luettu: 27.5.2017.

If P&C Insurance Company Ltd 2017. Annual report 2016. Luettavissa: [http://sampo-annual-report-2016.studio.crasman.fi/file/dl/a/XoTfjg/WAzeijsEnzOQ3h881gFddw/IF\\_Annual\\_Report\\_2016.pdf](http://sampo-annual-report-2016.studio.crasman.fi/file/dl/a/XoTfjg/WAzeijsEnzOQ3h881gFddw/IF_Annual_Report_2016.pdf). Luettu: 23.5.2017.

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017a. Ajoneuvovakuutusopas. If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.if.fi/web/fi/sitecollectiondocuments/private/oppaat/ajoneuvovakuutusopas.pdf>. Luettu: 29.5.2017.

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017b. Asiakasedut. If Etuohjelma. Luettavissa:  
<https://www.if.fi/henkiloasiakkaat/vakuutukset/asiakasedut/if-etuohjelma>. Luettu: 18.4.2017.

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017c. Asiakaspalvelu. Luettavissa: <https://www.if.fi/henkiloasiakkaat/asiakaspalvelu>. Luettu: 18.4.2017.

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017d. Etiikka ja ydinarvot. Luettavissa:  
<https://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/ifyityksena/arvot/pages/default.aspx>. Luettu: 27.5.2017.

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017e. Henkilöasiakkaat. Vakuutukset. Luettavissa:  
<https://www.if.fi/henkiloasiakkaat/vakuutukset>. Luettu: 18.4.2017.

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017f. Kaskovakuutusehdot. If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.if.fi/web/fi/sitecollectiondocuments/private/ehdot/kaskovakuutusehdot.pdf>. Luettu: 18.4.2017.

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017g. Liikennevakuutusehdot. If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.if.fi/web/fi/sitecollectiondocuments/private/ehdot/liikennevakuutusehdot.pdf>. Luettu: 1.6.2017.

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017h. Yritysasiakkaat. Vakuutukset. Luettavissa: <https://www.if.fi/yritysasiakkaat/vakuutukset>. Luettu: 18.4.2017.

Jalonen, E. 10.5.2017. Aktuaari- ja talousjohtaja. Suomen Vahinkovakuutus Oy. Haastattelu. Espoo.

Juslén, J. 2011. Nettimarkkinoinnin karttakirja. Tietosykli. Helsinki.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kauppakamarilehti 2017. Fennia on yrittäjien suosittelu vakuutusyhtiö. Luettavissa: <http://www.kauppakamarilehti.fi/index.php/ilmoitukset/fennia-yrittajien-suosittelema-vakuutusyhtio/>. Luettu: 25.5.2017.

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2013. Fennian asiakassopimukset. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia. Helsinki. Luettavissa: <https://cs.fennia.fi/lomakepalvelu/servlet/fi.efennia.lomakepalvelu.LomakeHandler?open=242&contentType=application/pdf&url=8F1770E27520A4723EAC4B85A19F315A&name=Fennian%2520asiakassopimukset>. Luettu: 27.4.2017.

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2017a. Fennian ajoneuvovakuutukset. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia. Helsinki. Luettavissa: <https://cs.fennia.fi/lomakepalvelu/tiedostot/PRDLE000000013412?contentType=application/pdf&name=Ajoneuvovakuutukset,%20liikennevak.%20ja%20Fenniakasko%20alkaen%201.1.2017>. Luettu: 18.4.2017.

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2017b. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2016. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia. Helsinki. Luettavissa: [https://vuosikertomus.fennia.fi/2016/filebank/1038-Fennia\\_2016.pdf](https://vuosikertomus.fennia.fi/2016/filebank/1038-Fennia_2016.pdf). Luettu: 23.5.2017.

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017a. Ajoneuvovakuutusopas yksityisasiakkaille. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva. Tampere. Luettavissa: [https://www.turva.fi/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DAjoneuvovakuutukset\\_vakuutusopas\\_yksityisille\\_20170101.pdf%3Bfilename\\*%3DUTF-8%27%27Ajoneuvovakuutukset\\_vakuutusopas\\_yksityisille\\_20170101.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1310827911352&ssbinary=true](https://www.turva.fi/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DAjoneuvovakuutukset_vakuutusopas_yksityisille_20170101.pdf%3Bfilename*%3DUTF-8%27%27Ajoneuvovakuutukset_vakuutusopas_yksityisille_20170101.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1310827911352&ssbinary=true). Luettu: 19.4.2017.

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017b. Kaskovakuutusehdot yksityisasiakkaille. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva. Tampere. Luettavissa: [https://www.turva.fi/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DKaskovakuutusehdot\\_yksityisille\\_20170101.pdf%3Bfilename\\*%3DUTF-8%27%27Kaskovakuutusehdot\\_yksityisille\\_20170101.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1310827911343&ssbinary=true](https://www.turva.fi/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DKaskovakuutusehdot_yksityisille_20170101.pdf%3Bfilename*%3DUTF-8%27%27Kaskovakuutusehdot_yksityisille_20170101.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1310827911343&ssbinary=true). Luettu: 19.4.2017.

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2017c. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2016. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva. Helsinki. Luettavissa: [https://www.turva.fi/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DTurvan+toimintakertomus+ja+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2016.pdf%3Bfilename\\*%3DUTF-8%27%27Turvan+toimintakertomus+ja+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2016.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1310832110846&ssbinary=true](https://www.turva.fi/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DTurvan+toimintakertomus+ja+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2016.pdf%3Bfilename*%3DUTF-8%27%27Turvan+toimintakertomus+ja+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2016.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1310832110846&ssbinary=true). Luettu: 27.5.2017.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2016. Vakuutusmarkkinoiden toimivuus. Kuljetusalan yritysten kokemuksia vakuuttamisesta. Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä 4/2016. Luettavissa: <https://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/selvitykset/2016/kkv-selvityksia-4-2016-vakuutusmarkkinoiden-toimivuus.pdf>. Luettu: 31.5.2017.

Liikennevakuutuskeskus 2017. Ajoneuvon vakuuttaminen. Liikennevakuutuslaki 2017. Luettavissa: <http://www.lvk.fi/liikennevakuutuslaki>. Luettu 9.3.2017.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. WSOY. Helsinki.

LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2015. Kaskovakuutus henkilöasiakkaille. LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Espoo. Luettavissa: <http://public.brandgate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/131074/>. Luettu: 18.4.2017.

LähiTapiola 2017a. Asioi verkossa. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/maatilat/asiakaspalvelu/asioi-verkossa>. Luettu: 18.4.2017.

LähiTapiola 2017b. Autovakuutus henkilö- ja pakettiautolle. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/henkilo/vakuutukset-ja-elake/autot-ja-veneet/autovakuutus>. Luettu: 18.4.2017.



LähiTapiola 2017c. Henkilö. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/henkilo>. Luettu: 28.5.2017.

LähiTapiola 2017d. Henkilö. Verkkokauppa. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/henkilo/vakuutukset-ja-elake/verkkokauppa>. Luettu: 18.4.2017.

LähiTapiola 2017e. Liikennevakuutus henkilöasiakkaille. LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Espoo. Luettavissa: <http://public.egate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/180775/>. Luettu: 1.6.2017.

LähiTapiola 2017f. Maatilat. Vakuutukset ja eläke. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/maatilat>. Luettu: 18.4.2017.

LähiTapiola 2017g. Omaetu-ohjelman säännöt. LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Espoo. Luettavissa: <http://public.brandgate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/123474/>. Luettu: 27.4.2017.

LähiTapiola 2017h. Tietoa yhtiöryhmästä. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>. Luettu: 18.4.2017.

LähiTapiola 2017i. Visio ja arvot. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/visio-ja-arvot>. Luettu: 27.5.2017.

LähiTapiola 2017j. Yritys. Vakuutukset. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/yritys>. Luettu: 18.4.2017.

LähiTapiola-ryhmä 2017. LähiTapiola-ryhmän vuosiraportti 2016. LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Espoo. Luettavissa: <http://public.egate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/193263/>. Luettu: 27.5.2017.

OP Ryhmä 2017a. Asiakaspalvelu. Luettavissa: <https://uusi.op.fi/henkiloasiakkaat/asiakaspalvelu>. Luettu: 19.4.2017.

OP Ryhmä 2017b. Etuasiakkaanamme hyödyt tuntuvista vakuutuslennuksista. Luettavissa: <https://uusi.op.fi/henkiloasiakkaat/edut/edut-ja-alennukset/etuasiakkaanamme-hyodyt-tuntuvista-vakuutuslennuksista>. Luettu: 27.4.2017.

OP Ryhmä 2017c. Henkilöasiakkaat. Vakuutukset. Luettavissa: <https://uusi.op.fi/henkiloasiakkaat/vakuutukset>. Luettu: 19.4.2017.

OP Ryhmä 2017d. Keskittäminen on taloudellisesti kannattavaa. Luettavissa: <https://uusi.op.fi/henkiloasiakkaat/edut/edut-ja-alennukset/keskittaminen-on-taloudellisesti-kannattavaa>. Luettu: 27.4.2017.

OP Ryhmä 2017e. OPn henkilöstö. Luettavissa: <https://uusi.op.fi/op-ryhma/ura-opssa/faktaa-tyontekijoista>. Luettu: 19.4.2017.

OP Ryhmä 2017f. OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2016. Luettavissa: [https://op-year2016.fi/filebank/698-OP\\_Ryhma\\_Toimintakertomus\\_ja\\_tilinpäätös\\_2016.pdf](https://op-year2016.fi/filebank/698-OP_Ryhma_Toimintakertomus_ja_tilinpäätös_2016.pdf). Luettu: 19.4.2017.

OP Ryhmä 2017g. Ryhmärakenne. Luettavissa: <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>. Luettu: 19.4.2017.

OP Ryhmä 2017h. Strategia. Luettavissa: <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>. Luettu: 24.5.2017.

OP Ryhmä 2017i.. Yritykset. Vakuutukset ja riskienhallinta. Luettavissa: <https://uusi.op.fi/yritykset/riskienhallinta>. Luettu: 19.4.2017.

OP Vakuutus 2017a. Autoturvan autovakuutusehdot 1.1.2017. OP Vakuutus Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.pohjola.fi/loso/330813f.pdf>. Luettu: 19.4.2017.

OP Vakuutus 2017b. Vakuutukset ajoneuvollesi. Tuoteseloste. OP Vakuutus Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://uusi.op.fi/documents/20556/14254922/460148f%20Vakuutukset%20ajoneuvollesi%2c%20tuoteopas.pdf/d9fc2276-fb2c-45e3-85b2-1f92d5b4a21a>. Luettu: 1.6.2017.

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. WSOY. Porvoo.

Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017a. Asiointi. Luettavissa: <https://www.pohjantähti.fi/yksityisille/asioi-verkossa/>. Luettu: 19.4.2017.

Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017b. Pohjantähden Henkilöstöraportti 2016. Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Hämeenlinna. Luettavissa: [https://www.pohjantahti.fi/wp-content/uploads/Henkil%C3%B6st%C3%B6raportti\\_2016.pdf](https://www.pohjantahti.fi/wp-content/uploads/Henkil%C3%B6st%C3%B6raportti_2016.pdf). Luettu: 25.5.2017.

Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017c. Pohjantähtiturva. Ajoneuvovakuutusehdot 1.5.2017. Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Hämeenlinna. Luettavissa: [https://www.pohjantahti.fi/wp-content/uploads/Pohjantahtiturva\\_ajoneuvoille\\_01\\_05\\_2017\\_valmis.pdf](https://www.pohjantahti.fi/wp-content/uploads/Pohjantahtiturva_ajoneuvoille_01_05_2017_valmis.pdf). Luettu: 2.5.2017.

Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017d. Vuosikertomus 2016. Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Hämeenlinna. Luettavissa: [https://www.pohjantahti.fi/wp-content/uploads/Vuosikertomus\\_2016.pdf](https://www.pohjantahti.fi/wp-content/uploads/Vuosikertomus_2016.pdf). Luettu: 25.5.2017.

Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017e. Yhtiö. Luettavissa: <https://www.pohjantahti.fi/yhtio/>. Luettu: 19.4.2017.

Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017f. Yksityisille. Vakuutukset. Luettavissa: <https://www.pohjantahti.fi/yksityisille/vakuutukset/>. Luettu: 19.4.2017.

Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017g. Yrityksille. Yritysvakuutukset. Luettavissa: <https://www.pohjantahti.fi/yrityksille/yritysvakuutukset/>. Luettu: 19.4.2017.

Porter, M. 2004. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press. New York.

Rantala, J & Kivisaari, E. 2014. Vakuutusoppi. Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva. Helsinki.

Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Pohjantähti. Jyväskylä.

Sampo Oyj 2017. Vuosikertomus 2016. If Vahinkovakuutus – turvallisuutta ja vakautta. Luettavissa: <http://ar2016.sampo.com/fi/konserni/strategia/if-vahinkovakuutus/>. Luettu: 18.4.2017.

Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017a. Intranet. SVV. Luettu: 12.5.2017.

Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017b. POP Ajoneuvo Vakuutusehdot. Luettavissa: <https://www.popvakuutus.fi/autovakuutus/vakuutusehdot>. Luettu: 20.4.2017.

Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017c. POP Auto. Luettavissa: <https://www.popvakuutus.fi/autovakuutus>. Luettu: 20.4.2017.

Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017d. POP Liikennevakuutus vakuutusehdot. Luettavissa: <https://www.popvakuutus.fi/autovakuutus/pop-liikennevakuutus-vakuutusehdot>. Luettu: 1.6.2017.

Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017e. POP Vakuutus. Yritys. Luettavissa: <https://www.popvakuutus.fi/>. Luettu: 28.5.2017.

Turva 2017a. Asioi verkossa. Luettavissa: <https://www.turva.fi/henkiloasiakkaat/ota-yhteytta/asioi-verkossa>. Luettu: 19.4.2017.

Turva 2017b. Etusi ammattiliiton jäsenenä ja omistaja-asiakkaana. Luettavissa: <https://www.turva.fi/henkiloasiakkaat/asiakasetusi/asiakasetusi/etusi-ammattiliiton-jasenena-ja-omistaja-asiakkaana>. Luettu: 28.4.2017.

Turva 2017c. Henkilöasiakkaat. Vakuutukset. Luettavissa: <https://www.turva.fi/henkiloasiakkaat>. Luettu: 19.4.2017.

Turva 2017d. Historia. Luettavissa: <https://www.turva.fi/turva-yrityksena/tietoa-meista/historia>. Luettu: 19.4.2017.

Turva 2017e. Liikennevakuutus. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva. Tampere. Luettavissa: [https://www.turva.fi/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DLiikennevakuutusehto\\_yksityisille\\_01062017.pdf%3Bfilename\\*%3DUTF-8%27%27Liikennevakuutusehto\\_yksityisille\\_01062017.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1310833084037&ssbinary=true](https://www.turva.fi/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DLiikennevakuutusehto_yksityisille_01062017.pdf%3Bfilename*%3DUTF-8%27%27Liikennevakuutusehto_yksityisille_01062017.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1310833084037&ssbinary=true). Luettu: 1.6.2017.

Turva 2017f. Turva lyhyesti. Omistaja-asiakkuus ja keskinäisyys. Luettavissa: <https://www.turva.fi/turva-yrityksena/tietoa-meista/omistaja-asiakkuus-ja-keskinaisyys>. Luettu: 19.4.2017.

Turva 2017g. Turva lyhyesti. Toiminta-ajatus. Luettavissa: <https://www.turva.fi/turva-yrityksena/tietoa-meista/toiminta-ajatus#header>. Luettu: 27.5.2017.

Turva 2017h. Yritysassiakkaat. Vakuutukset. Luettavissa: <https://www.turva.fi/yritysassiakkaat>. Luettu: 19.4.2017.

Volvia Vakuutus 2015a. Asiakasedut. Luettavissa: <https://www.volvia.fi/fi/asiakasedut/pages/default.aspx>. Luettu: 20.4.2017.

Volvia Vakuutus 2015b. Lisää Volviasta. Luettavissa: <https://www.volvia.fi/fi/volvia-vakuutus/pages/lis%C3%A4%C3%A4-volviasta.aspx>. Luettu: 20.4.2017.

Volvia Vakuutus 2015c. Volvia Vakuutus on Volvon oma vakuutus. Luettavissa: <https://www.volvia.fi/fi/pages/default.aspx>. Luettu: 28.5.2017.

Volvia Vakuutus 2017a. Loistokuskietu. Luettavissa: <https://www.volvia.fi/fi/asiakasedut/pages/loistokuskietu.aspx>. Luettu: 20.4.2017.

Volvia Vakuutus 2017b. Vakuutusopas. If Vahinkovakuutus Oyj. Suomen sivuliike. Luettavissa: <https://www.volvia.fi/SiteCollectionDocuments/Volvia-vakuutusopas-suomeksi.pdf>. Luettu: 20.4.2017.

Volvia Vakuutus 2017c. Volvia autovakuutusehdot. If Vahinkovakuutus Oyj. Suomen sivuliike. Luettavissa: <https://www.volvia.fi/SiteCollectionDocuments/Volvia-autovakuutusehdot-suomeksi.pdf>. Luettu: 20.4.2017.

Volvia Vakuutus 2017d. Volvia liikennevakuutusehdot. If Vahinkovakuutus Oyj. Suomen sivuliike. Luettavissa: <https://www.volvia.fi/SiteCollectionDocuments/Volvia-liikennevakuutus-suomeksi.pdf>. Luettu: 1.6.2017.

## Liitteet

**Liite 1. Keskittämisetuohjelmat** (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2013, 9-11; If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017f; LähiTapiola 2017g 2-4, OP Ryhmä 2017bd ja Turva 2017b)

Yhtiö	Keskittämi- setuohjelma	Asiakkuustyy- pit	Vaatimukset	Bonus/Alennus	Muut edut
<b>POP Vakuutus</b>	Ei keskittämisetuohjelmaa				
<b>Fennia</b>	Sopimusasiak- kuus	Fenniabonus- sopimus	-Kolme vakuu- tusta Fenniassa	3-10 vakuutusta: -Bonus voi olla 4%- 14% -Uuden Fenniabo- nus-asiakkaan lähtö- taso 4% -Perheen Fenniaso- pimus-asiakkaan läh- tötaso 10% -bonus kasvaa vahin- gottomasta vuo- desta 2 pros.yksik- köä -bonus alenee jokai- sesta Fenniaturvasta korvatusta vahin- gosta 4 pros.yksik- köä	-Liikenne- ja kas- kovakuutuksista 3% alennus -Nuorelle sama bonusluokka kuin vanhemmilla -Henkiturvan kor- vaukseen 20 %:n korotus -Fennia Online - palvelut
		Perheen Fen- niasopimus	-Fenniabonus- sopimusasiakas -Jokin seuraava- vasta yhdistel- mistä: *koti+liikenne ja kasko tai Fen- nia-liikenne- kasko *koti+muiden vakuutuksien vuosimaksut väh. 673€ *Fenniaturvan vakuutus+lii- kenne ja kasko tai Fennia-liiken- nekasko+asiakas alle 30-vuotias	Yli 10 vakuutusta: -bonus voi olla 4- 24% Uuden Perheen Fen- niasopimus-asiak- kaan lähtötaso 16% -bonus kasvaa vahin- gottomasta vuo- desta 4 pros.yksik- köä -Jos tarkistusjakson aikaan korvataan yksi vahinko, bonus py- syy samana -Seuraavat saman tarkistusjakson ai- kana korvatut vahin- got pudottavat bo- nusta 4 pros.yksik- köä	-Fenniabonus- edut -Oma yhteyshlö -Maksuton vakuu- tusturvan tarkistus -Uuden asiakkaan Fenniabonusalennus 10% tai 16% -Jatkuvaan matka- vakuutukseen 20% alennus -Liikenteestä ja kaskosta 10 % alennus -Henkiturvan kor- vaukseen 30 %:n korotus -Mahdollista laa- jentaa Fennia- kasko voimassa- olevaksi Venäjällä
<b>Folksam</b>	Ei keskittämisetuohjelmaa				

Yhtiö	Keskittämi- setuohjelma	Asiakkuustyy- pit	Vaatimukset	Bonus/Alennus	Muut edut
If	If Etuohjelma	Taso 1	-Koti tai kasko	-Alennus 10%	-Omavastuurahaa vuodessa 20€
		Taso 2	-Koti ja kasko	-Alennus 15%	-Omavastuurahaa vuodessa 30€
		Taso 3	-Koti, kasko ja henkilö	-Alennus 15%	-Omavastuurahaa vuodessa 40€ -Oma palveluneu- voja
LähiTapiola	Omaetu	Etutaso 1	Vakuutuksia tai sijoituksia Lähi- Tapiolassa 1- 4:ltä osa-alu- eelta: Koti, Ter- veys, Ajoneuvot ja Tulevaisuu- den turva -Yhdeltä osa- alueelta	-Ei alennusta	-LähiTapiola-ra- hastot ilman mer- kintäpalkkiota
		Etutaso 2	Kahdelta osa- alueelta	-Alennus vakuutuk- sista 8%	
		Etutaso 3	Kolmelta osa- alueelta	-Alennus 13%	
		Etutaso 4	Neljältä osa-alu- eelta	-Alennus 17%	

Yhtiö	Keskittämiso- jelma	Asiakkuustyy- pit	Vaatimukset	Bonus/Alennus	Muut edut
OP Vakuutus		Etuasiakas	-Vakuutuksia vä- hintään kol- mesta eri tuote- ryhmästä: koti, liikenne, auto, jatkuva matka ja henkilövakuu- tukset -Väh. 70-vuoti- aalla omistaja- asiakkaalla riit- tää 2	-7% alennus vakuu- tuksista -Bonuksellisista kas- koista 8% alennus -Henkivakuutuksen vakuutusmäärän ko- rotus 30% -18-27 vuotiaalle 21% alennus kodin ja perheen vakuutuk- sista	
		Keskittäjä- asiakas	Omistaja-asia- kas ja Etuasiakas	Edellisten etujen li- säksi: -10% alennus vakuu- tuksista -18% alennus bonuk- sellisista kaskoista -Omakoti-vakuutuk- seen 150€ omavas- tuuetu -Bonusedut	
Pohjantähti	Ei keskittämisetuohjelmaa				
Turva		Omistaja-asia- kas	Vähintään yksi jatkuvasti voi- massa oleva koti-, henkilö- tai ajoneuvova- kuutus.	Alennusta asiakkuu- den keston mukaan: -1 vuoden jälkeen 5% -5 vuoden jälkeen 7% -10 vuoden jälkeen 10%  -Keskittävälle asiak- kaalle heti 7% alen- nus koti-, henkilö- tai ajoneuvovakuutuk- sista ja 5 vuoden asi- akkuuden jälkeen 10% alennus	Lapsille samat omistaja-asiakas- edut kuin vanhem- milla.
Volvia	Sama keskittämisetuohjelma kuin Ifillä eli If Etuohjelma				



**Liite 2. Verkkosivujen käytettävyys** (Fennia-konserni 2017f, Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017f, If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017e, LähiTapiola 2017c, OP Ryhmä 2017c, Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017f, Turva 2017c, Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017e, Volvia Vakuutus 2015c.)

Käytettävyys				
	POP Vakuutus	Fennia	Folksam	If
<b>Hakupalkki</b>	Löytyy ainoastaan Asiakaspalvelu-sivulta. Ei toimi, ei löydä esim. "kotivakuutus" tai "vahinkoilmoitus".	Löytyy jokaisen sivun alaosaan.	Löytyy jokaisen sivun yläosaan.	Löytyy jokaisen sivun yläosaan.
<b>Menuvalikon sijainti</b>	Löytyy sivun yläosaan.	Löytyy sivun yläosaan. Tuo alasivut näkyviin vasta, kun siirtyy kyseiselle yläsivulle.	Löytyy sivun yläreunasta. Menu-valikosta näkee vain pääsivut. Alasivut näkyvät vasta kun klikkaa jotakin pääsivua.	Löytyy sivun yläosaan. Menussa on vain pääsivut.
<b>Muut sivujen kiinteät osat</b>	Jokaisen sivun alaosaan löytyy sivuston rakenne tarkemmin, asiakaspalvelun yhteystiedot ja linkit sosiaalisen median kanaviin.	Jokaisen sivun alaosaan on kenttä, josta löytyy sivujen pää rakenne ja asiakaspalvelun yhteystiedot.	Jokaisen sivun alaosaan on oikopolut tärkeimmille sivuille sekä linkit sosiaalisen median kanaviin.	Jokaisen sivun alareunassa on kenttä, jossa näkyy sivuston rakenne tarkemmin sekä linkit sosiaalisen median kanaviin.
<b>Luettavuus</b>	Fontti on sopivan kokoista ja helposti luettavaa. Teksti on jaoteltu selkeästi ja sitä on helppo lukea.	Fontti on perinteinen, hieman pienikokoinen. Tekstiä on sivulla melko paljon.	Teksti on sopivan kokoista ja sitä on helppo lukea.	Fonttikoko on tarpeeksi suuri ja teksti on selkeästi jaoteltu ja helposti luettavaa.
<b>Sosiaalisen median kanavat</b>	Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, blogi	Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube	Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, blogi

## Käytettävyys

	LähiTapiola	OP Vakuutus	Pohjantähti	Turva	Volvia
<b>Haku-palkki</b>	Löytyy jokaisen sivun yläosasta. Ehdottaa sanoja.	Löytyy jokaisen sivun vasemmasta yläreunasta. Ehdottaa sanoja.	Löytyy jokaisen sivun yläosasta.	Löytyy jokaisen sivun yläosasta. Ehdottaa sanoja.	Ei ole.
<b>Menu-valikon sijainti</b>	Löytyy sivun yläosasta.	Löytyy sivun vasemmasta laidasta.	Löytyy sivun yläosasta. Kun vie hiiren jonkin yläsivun kohdalle, tulee sivun alisivut näkyviin. Sivun oikeassa reunassa näkyy valikko kyseisen sivun kaikista alisivuista.	Löytyy sivun yläosasta.	Löytyy sivun yläreunasta. Sivun oikeassa reunassa näkyy valikko kyseisen sivun kaikista alisivuista.
<b>Muut sivujen kiinteät osat</b>	Jokaisen sivun alaosasta löytyy linkit yhteystietoihin ja linkki vahinkoilmoituksen tekoon.	Jokaisen sivun oikeasta reunasta löytyy asiakaspalvelun yhteystiedot ja sisäänkirjautumiskenttä. Jokaisen sivun alaosassa on asiakaspalvelun puhelinnumerot ja linkit sosiaalisen median kanaviin.		Jokaisen sivun alaosassa on kenttä, jossa näkyy tärkeimmät sivut.	Jokaisen sivun alaosassa on kenttä, jossa näkyy tärkeimmät sivut.
<b>Luetta-vuus</b>	Fonttikoko voisi olla isompi. Sivuilla on melko paljon tekstiä.	Fontti on osittain liian pientä, mutta sitä on helppo lukea. Tekstiä on jaoteltu niin, että sitä on mukava lukea.	Fonttikoko on liian pieni. Fontti on vanhanaikainen ja tylsä.	Fonttikoko voisi olla isompi. Sivuilla on melko paljon tekstiä.	Teksti on sopivan kokoista ja helposti luettavaa.
<b>Sosiaalisen median kanavat</b>	Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube, blogi	Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, blogi	Facebook, LinkedIn, Twitter, blogi	Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube, blogi	Ei ole

**Liite 3. Verkkosivujen visuaalisuus** (Fennia-konserni 2017f, Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017f, If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017e, LähiTapiola 2017c, OP Ryhmä 2017c, Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017f, Turva 2017c, Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017e, Volvia Vakuutus 2015c.)

Visuaalisuus									
Visuaalisuus	POP Vakuutus	Fennia	Folksam	If	LähiTapiola	OP Vakuutus	Pohjantähti	Turva	Volvia
<b>Etusivu</b>	Värikäs, paljon grafiikkaa.	Vaalea, virallinen, ei paljoa värejä.	Värikäs, paljon kuvia ja grafiikkaa.	Vaalea, paljon kuvia.	Vaalea, paljon kuvia ja tekstiä. Ehkä liiankin paljon infoa.	Vaalea, paljon kuvia ja infoa.	Vaalealla pohjalla värejä, vanhanaikainen.	Asiallinen, paljon infoa.	Isoja kuvia.
<b>Väri-maa-ilma</b>	Paljon värejä, vihreä ja valkoinen painottuvat.	Valkoisella pohjalla tummanvihreitä yksityiskohtia.	Yrityksen vaaleansininen väri keskeisessä osassa. Vaalealla pohjalla paljon värejä ja kuvia.	Paljon värejä. Yrityksen logon vaaleansininen ja valkoinen väri korostuvat.	Lähinnä vaaleansinistä valkoisella pohjalla. Muita värejä ei oikeastaan ollenkaan.	Oranssia, valkoista ja vaaleaa harmaata.	Punaista, keltaista, valkoista ja vaaleanharmaata.	Punaista, valkoista ja vaaleanharmaata.	Vihreää, valkoista ja mustaa.
<b>Havainnollistaminen (kuvat, videot)</b>	Paljon grafiikkaa, ei valokuvia ollenkaan. Kuvilla saisi elävyyttä lisää.	Kuvia käytetty melko vähän, tekee sivuista vähän tylsät ja asialliset.	Paljon kuvia ja grafiikkaa. Tekee sivuista eloisat.	Paljon kuvia. Videot näkee vain YouTuben linkkien takaa.	Etusivulla paljon kuvia. Muut sivut tekstipainotteisempia.	Paljon kuvia.	Kuvia käytetty hyvin vähän.	Kuvia käytetty melko paljon, myös muutama video.	Etusivulla paljon kuvia, muut sivut tekstipainotteisempia.
<b>Persoonallisuus</b>	Hauska, nuorekas	Virallinen, tylsä	Hauska	Energinen	Ammattimainen	Tehokas, energinen	Vanhanainen, jälkeen jäänyt	Käytännöllinen	Maskuliininen

**Liite 4. Verkkosivujen asiakaslähtöisyys** (Fennia-konserni 2017f, Folksam Vahinkovakuutus Oy 2017f, If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2017e, LähiTapiola 2017c, OP Ryhmä 2017c, Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2017f, Turva 2017c, Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017e, Volvia Vakuutus 2015c.)

<b>Asiakaslähtöisyys</b>				
	<b>POP Vakuutus</b>	<b>Fennia</b>	<b>Folksam</b>	<b>If</b>
<b>Chat-palvelu</b>	On	Ei ole	On	Henkilöasiakkaiden sivuilla asiakaspalvelurobotti. Yritysasiakkaiden chat-palvelussa oikea ihminen.
<b>Henkilökohtainen verkkopalvelu</b>	Oma Palvelu	Oma Fennia	Folksamin Asiakasportaali	Omat sivut
<b>Vakuutuksien hintalaskurit</b>	Ajoneuvo-, vene-, matka-, tapaturma- ja kotivakuutuslaskurit.	Ajoneuvovakuutus yksityishenkilölle ja yritykselle, matka-, koti-, henki- ja talkoovakuutus, Yrittäjän starttipaketti, nuorten Magis-vakuutuspakettilaskurit.	Koti-, nuorisokoti-, ajoneuvo- ja venevakuutuslaskurit.	Koti-, metsä-, vene-, ajoneuvo-, matka-, vauva-, lapsi-, aikuis-, henki-, eläin- ja nuorten vakuutuslaskurit.
<b>Yhteystietojen löydettävyyttä</b>	Asiakaspalvelun puhelinnumerot ja palveluajat löytyvät jokaisen sivun alaosaan.	Menu-valikossa pääsy yhteystietoihin. Lisäksi jokaisen sivun alaosaan asiakaspalvelun puhelinnumero ja aukioloajat.	Etusivulla asiakaspalvelun puhelinnumero ja aukioloajat. Menu-valikossa ja jokaisen sivun alaosaan linkit yhteystietoihin.	Menu-valikossa ja jokaisen sivun alaosaan linkit yhteystietoihin.
<b>Tietoa yrityksestä</b>	Perustiedot löytyy.	Löytyy kattavasti tietoa konsernista ja tytäryhtiöistä..	Laajat perustiedot löytyy.	Löytyy kattavasti tietoa, vaikkakin hieman sekavasti. Osa tiedoista, esim. yhtiön arvot löytyvät vain hakutoiminnon avulla vanhasta sivustoversiosta. Vuosikertomus ohjautuu Sampo Oyj:n sivustolle.
<b>Verkkotapaaminen/Näytön jakaminen asiakaspalvelijan kanssa</b>	Ei ole.	Ei ole.	Ei ole.	On mahdollista.

Asiakaslähtöisyys					
	LähiTapiola	OP Vakuutus	Pohjantähti	Turva	Volvia
<b>Chat-palvelu</b>	On	On	Ei	On	Ei
<b>Henkilökohtainen verkkopalvelu</b>	LähiTapiolan verkkopalvelu	OP-verkkopalvelu	Oma Pohjantähti	Turvan verkkopalvelu	Ifin Omat sivut
<b>Vakuutuksien hintalaskurit</b>	Ajoneuvo-, koti-, matka-, tapaturma- ja älyhenkivakuutuslaskurit.	Ajoneuvo-, koti-, henkilö-, eläin-, matka-, vene-, metsä-, omaisuushintalaskurit.	Ajoneuvovakuutuslaskuri	Koti-, ajoneuvo-, matka-, tapaturma- ja henkivakuutuslaskurit.	Ei ole. Verkkosivuilla pystyy jättämään tarjouspyynnön.
<b>Yhteystietojen löydettävyys</b>	Jokaisen sivun yläosasta pääsee näkemään asiakaspalvelun puhelinnumerot ja aukioloajat. Menuvalikossa linkki tarkempiin yhteystietoihin.	Jokaisen sivun oikeassa laidassa on linkki yhteystietoihin.	Jokaisen sivun alareunasta löytyy puhelinpalvelun numero ja palveluajat. Menuvalikosta pääsee tarkempiin yhteystietoihin.	Jokaisen sivun yläosasta pääsee näkemään asiakaspalvelun puhelinnumerot ja aukioloajat. Menuvalikossa linkki tarkempiin yhteystietoihin.	Jokaisen sivun alareunassa näkyy asiakaspalvelun puhelinnumero ja palveluajat.
<b>Tietoa yrityksestä</b>	Löytyy kattavasti tietoa verkkosivuilla ja sivuille ladatuista esitteistä.	Löytyy laajasti tietoa.	Löytyy laajat perustiedot.	Löytyy laajat perustiedot.	Suppeat tiedot löytyy.
<b>Verkkotapaaminen/Näytön jakaminen asiakaspalvelijan kanssa</b>	On mahdollista	On mahdollista	Ei ole	On mahdollista	Ei ole

## Liite 5. Porterin kilpailija-analyysi

### Porterin kilpailija-analyysi

	POP Vakuutus	Fennia	Folksam	If	LähiTapiola
<b>Päämäärät ja tavoitteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Kasvu</li> <li>*Kannattavuus</li> <li>*Johtava verkkopalvelu vakuutusten osaan ja hallintaan verkossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Tarjota alan parasta palvelua</li> <li>*Toiminnan, kilpailukykyyn ja kannattavuuden kehittäminen</li> <li>*Vastata asiakkaiden muuttuneisiin odotuksiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Luoda asiakkailleen ja yhteiskuntaan turvaa</li> <li>*Tavoitettavuus ympäristömaata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Olla asiakkaiden mielestä paras vakuutusyhtiö Pohjoismaissa ja Baltiassa</li> <li>*Tarjota turvallisuutta ja vakautta asiakkailleen</li> <li>*Paras riskien arviointi- ja hinnoittelukyky</li> <li>*Vakaa kannattavuus</li> <li>*17,5 % oman pääoman tuottoaste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Laajentua elämänturvayhtiöksi</li> <li>*Tehdä suomalaisten elämästä turvallisempaa, terveempää ja taloudellisesti menestyksekkäämpää</li> <li>*Luoda vetovoimaisia palveluita</li> </ul>
<b>Strategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Digitaalisuus</li> <li>*Analyttisyys</li> <li>*Nopea päätöksenteko</li> <li>*Edullisuus</li> <li>*Oikeudenmukaisuus</li> <li>*Vain henkilöasiakkaita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Kumppanuudet</li> <li>*Digitaalisuus</li> <li>*Hyvinvointistrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Kumppanuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Kattava käsitys asiakkaiden vakuutustarpeista</li> <li>*Riskien arvioinnin ja hinnoittelun jatkuva kehittäminen</li> <li>*Riskien oikein arviointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Kasvu kasvukeskuksissa</li> <li>*Automaatio</li> <li>*Kumppanuudet</li> </ul>
<b>Ole-tukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Uudistuminen</li> <li>*Tietoon pohjautuvuus</li> <li>*Asiakkaan ilahduttaminen</li> <li>*Avoin yrityskulttuuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Laadukas palvelu</li> <li>*Kannustava ilmapiiri</li> <li>*Tuloksellisuus</li> <li>*Yrittäjyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Henkilökohtaisuus</li> <li>*Sitoutuneisuus</li> <li>*Vastuullisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Yhteydenpidon helppous</li> <li>*Luotettavuus</li> <li>*Sitoutuneisuus</li> <li>*Uudistavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Yhteistyö</li> <li>*Yrittäjähenkisyys</li> <li>*Omistaja-asiakkaiden etu</li> </ul>
<b>Valmiudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Kyky reagoida nopeasti</li> <li>+ Korkein liikennevakuutuksen maksimibonus ja lähtöbonus</li> <li>+ Digitaalisuus</li> <li>+ Ketteryys</li> <li>+ Edullisuus</li> <li>+ Haastajan rooli</li> <li>+ Reiluus</li> <li>+ Rengasturva</li> <li>+/- Ei konttoreita</li> <li>- Suppeampi tuotevalikoima</li> <li>- Ei keskittämisetuja</li> <li>- Vain henkilöasiakkaita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Yrittäjäasiakkaiden tyytyväisyys</li> <li>+ Laaja tuotevalikoima</li> <li>+ Helposti tavoitettavissa</li> <li>+ Asiakas voi koota itse kasvopakettin tai valita valmiista paketeista</li> <li>+ Keskittämisetuohjelma</li> <li>- Ei chat-palvelua</li> <li>- Matalin liikennevakuutuksen maksimibonus</li> <li>- Tylsät verkkosivut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ruotsinkielinen palvelu</li> <li>+ Ainoa kasko, johon kuuluu ojaanajo hirveä väistettäessä</li> <li>+ Pirteät verkkosivut</li> <li>- Ei keskittämisetuja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Laaja vakuutusvalikoima</li> <li>+ Nopea korvauskäsittely</li> <li>+ Kattavat verkkopalvelut</li> <li>+ Selkeä keskittämisetuohjelma</li> <li>+ Lemmikki- ja henkilöturva</li> <li>+/- Vähän konttoreita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Asiakasuskollisuus</li> <li>+ Asiakastyytyväisyys</li> <li>+ Laaja tuotevalikoima</li> <li>+ Kuluturva</li> <li>+/- Alueellisuuden painottaminen</li> </ul>

## Porterin kilpailija-analyysi

	OP Vakuutus	Pohjantähti	Turva	Volvia
<b>Päämäärät ja tavoitteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Maailman paras asiakasomisteinen finanssiryhmä</li> <li>*Monialainen palveluyrittäjä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Kasvu</li> <li>*Hyvä ja asian- tunteva asiakas- palvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Olla paras va- kuutusyhtiö</li> <li>*Odotukset ylit- tävä palvelu</li> <li>*Ammattiliittojen ainutlaatuinen kumppani</li> <li>*Kannattava kasvu</li> </ul>	
<b>Strategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Liiketoiminnan pitkäjänteinen kehittäminen</li> <li>*Digitalisointi</li> <li>*Kehittämisinvestoinnit</li> <li>*Terveys- ja hyvinvointiliiketoiminnan kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Henkilökohtainen palvelu</li> <li>*Asiakastytyväsyyden mittaaminen</li> <li>*Kumppanuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Automatisointi</li> <li>*Asiakassuosittelumittaus</li> <li>*Järjestelmien uudistus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Autokohtaisesti suunnitellut vakuutukset</li> <li>*Kilpailukykyiset hinnat</li> <li>*Ainutlaatuinen palvelu</li> </ul>
<b>Oletukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ihmisläheisyys</li> <li>*Vastuullisuus</li> <li>*Yhdessä menestyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Henkilökohtainen asiakaspalvelu</li> <li>*Huolehtiminen henkilöstöstä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Asiakaslähtöisyys</li> <li>*Tuloksellisuus</li> <li>*Jatkuva kehitys ja kehittäminen</li> <li>*Luotettavuus</li> </ul>	
<b>Valmiudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+Kokonaisvaltainen finanssi- palvelu</li> <li>+Parhaat omistaja-asiakkaan edut</li> <li>+Asiakasläheisyys</li> <li>+Osuustoimintaperusta</li> <li>+Suomalaisuus</li> <li>+Vakaus</li> <li>+Laaja tuotevalikoima</li> <li>+Monipuoliset verkkopalvelut</li> <li>+/-Markkinajohtajuuden tuomat haasteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+Henkilökohtainen asiakaspalvelu</li> <li>+Tavoitettavuus konttoreissa</li> <li>+Asiakas saa itse koota kaskopakettinsa</li> <li>-Myöhässä digitalisoinnista</li> <li>-Ei chat-palvelua</li> <li>-Vanhanaikaiset verkkosivut</li> <li>-Ei keskittämisetuohjelmaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+Ammattiliittojen yhtiö</li> <li>+Konttoreita usealla paikkakunnalla</li> <li>+Keskittämisetuohjelma</li> <li>-Pieni yritys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+Palvelun ainutlaatuisuus</li> <li>+Tavoitettavuus</li> <li>+Yhteistyö Ifin kanssa</li> <li>-Rajattu asiakasryhmä</li> <li>-Suppeat palvelut verkossa</li> </ul>

## **Liite 6. Haastattelurunko**

- Onko POP:ille tehty aikaisemmin kilpailija-analyysia/-tutkimusta?
- Mitkä ovat POP:in vahvuudet kilpailijoihin verrattuna?
- Mitkä ovat POP:in heikkoudet kilpailijoihin verrattuna?
- Mitkä ovat POP:in kohderyhmät?
- Mitkä yritykset ovat POP:in kovimpia kilpailijoita?
- Mikä on POP:in kilpailuetu?
- Millaisena näet tämänhetkisen kilpailutilanteen?
- Mikä on POP:in ydintuote?
- POP:illa ei ole yritysasiakkaita? Onko sille jokin syy?
- Miten kuvailisit POP:in yrityskulttuuria?
- Mitä muutoksia POP:issa tehtiin liikennevakuutuslain muutoksen seurauksena?
- Mitä ovat POP:in tulevaisuuden suunnitelmat?
- Millaisena näet vakuutusalan tulevaisuuden näkymät?